《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
ENTREPRENEURSHIP

创业精神

北京新华信商业风险管理有限责任公司　译校



每个创业者都必须回答的问题
阿玛尔·毕海德

怎样撰写出色的商业计划
威廉·A·萨尔曼

创业者怎样制定可行的战略
阿玛尔·毕海德

你的新企业需要多少资金
[illegible]

成功创业计划的不同阶段
[illegible]

风险投资家的战略与策略
[illegible]

自筹资金：启动的艺术
阿玛尔·毕海德

技术商业化：最优秀公司的做法
[illegible]
[illegible]
[illegible]

中国人民大学出版社

著作权合同登记
图字：01-2000-1060号

《哈佛商业评论》是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，是全球管理理论与实践方面的权威期刊之一。《哈佛商业评论》始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前沿的思想理论、实践和方法，帮助管理者不断发展进步、开拓创新、追求变化、与时代共进。

《哈佛商业评论》被各界普遍认为是商业管理领域中"最权威、最有思想性、最有价值和最为独特"的期刊之一。

来自权威媒体的赞誉：

管理理论的"圣经"。

——《华尔街日报》

几乎独占垄断了管理史上的所有概念。

——《经济学家》

其影响是无可否认的。

——《金融时报》

策划编辑　熊鲜菊
责任编辑　王海龙　于　波
版式设计　王坤杰
封面设计　耀午书装



ISBN 7-300-05836-1/F · 1859
定价：21.00元

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON ENTREPRENEURSHIP

创业精神

北京新华信商业风险管理有限责任公司　译校

中国人民大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

创业精神/北京新华信商业风险管理有限责任公司译校.
北京：中国人民大学出版社，2004
（《哈佛商业评论》精粹译丛）

ISBN 7-300-05836-1/F・1859
Ⅰ. 创…
Ⅱ. 北…
Ⅲ. 企业管理
Ⅳ. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 082931 号

《哈佛商业评论》精粹译丛
创业精神
北京新华信商业风险管理有限责任公司　译校

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电　　话	010-62511242（总编室）		010-62511239（出版部）
	010-82501766（邮购部）		010-62514148（门市部）
	010-62515195（发行公司）		010-62515275（盗版举报）
网　　址	http：//www.crup.com.cn		
	http：//www.ttrnet.com（人大教研网）		
经　　销	新华书店		
印　　刷	河南第一新华印刷厂		
开　　本	889×1194 毫米 1/32	版　　次	2004 年 10 月第 1 版
印　　张	6.25 插页 7	印　　次	2004 年 10 月第 1 次印刷
字　　数	133 000	定　　价	21.00 元

出版说明

创刊于1922年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review，HBR)，是哈佛商学院的标志性杂志，80多年来，HBR始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在HBR上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出HBR在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字，可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入，更高的学历，也更年轻。

他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了20世纪90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于1999年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑36册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值。所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；

另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内惟一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

在中国，“创业”是在网络信息时代才成为耳熟能详的流行词的。在风险投资这个全新概念的影响下，大学开始允许高年级学生休学创业；研究所开始培养新世界的百万富翁；资金实力雄厚的企业开始设立风险投资公司；有科研发明成果的科技工作者纷纷寻找投资家；国外风险投资公司也感觉到了中国市场上的创业商机……一股创业的热潮正在席卷中国大地。

然而，负险投资创业毕竟是新的商业尝试，国内对它的研究和实践尚不深入。筹资、投资、运营……创业的每一步都充满着荆棘和坎坷。吃螃蟹的精英既有成功的，也有失败的。然而，我们应该清醒地看到，在成功明星的背后，有着更多的失败者。

那些为大众营造了网络梦而又终归沉寂的先驱

们所亲历的事业挫败至少给了我们三个教训：一是资源；二是资本；三是价值链设计和商业模型设计。网络行业需要很多资源，而不少创业者却是在没有任何资源的情况下起家的，因此，他们只有一条路，那就是直接面对市场。资本问题实质上就是资本结构问题，一旦公司被货币资本完全控制住，就势必会抑制企业的未来发展和创新机制。商业模型如果没有设计多种价值链，只有长期目标一个价值链，而中短期价值链欠缺，又对环境的多变和恶劣性估计不足，因而遭遇挫折便绝非偶然。另外，一些新创企业遇挫的原因还在于，创业者在创业初期只管大规模投入，而从来仔细考虑现金流入，因此最终难以按预期实现美好的愿望。

失败的经验教训是惨痛的。在知识经济和信息社会，创业既需要创业者的勇气和智慧，也需要具备必要的创业知识，这样才能在通往成功的路途上少走弯路，少受挫折。在创业热潮涌动的中国，尽管也出版了一些有关中小企业创业的书籍，但毕竟这些作者缺乏在这个领域中的实践操作经验或长期的深入研究，未免有纸上谈兵的味道。所以，我们翻译了这本有关创业的《哈佛商业评论》经典，希望对风险投资家和创业者们有所裨益，成为他们的创业指南。

顾名思义，这本《创业精神》是专为创业者写的。这里所说的“创业者”，特指那些既是企业的开创者，又是企业目前的直接经营者的企业家群体。

他们时刻想着变革和学习，是一群乐于掌握新技能和接受任何新挑战的人。今天，越来越多的人开办了自己的企业，飞速发展的经济与日渐宽松的经营环境为创业者们提供了前所未有的机会。然而，尽管开办一家企业听起来是激动人心的，管理好一家企业却远非那么简单。创业者要考虑方方面面的问题，既要制定战略，又要确定实施方案；既要把握企业的方向，又要控制好企业的发展速度。事实上，有很多创业者正疲于应对。有关研究表明，即便是在“盛产”创业者的西方发达国家，将近90%的中小企业寿命也不超过10年。因此，如何赋予企业长久的生命力，缔造长寿公司，就成为摆在创业者面前的重大课题。本书针对各行各业的企业先驱者，探讨了有关开创企业的种种话题，堪称一本实用的创业操作指南。

本书收录的文章为《哈佛商业评论》中有关创业的精彩论述，作者都是创业领域的资深学者或创业实务专家，因而对创业的理解尤为深刻。这些文章分别从对创业的基本理解、经营计划书的撰写、创业战略的制定、创业不同发展阶段的规划、风险投资家的战略和策略、筹资、资金预算和如何将技术转化为商品等方面，从不同的角度深入地探讨了创业过程中的不同问题，结合创业者的实际需要，为创业者们提供最迫切、最实用和最前沿的智力支持。另外，本书还谈到了创业过程中的误区、教训和经验，可供创业者们借鉴。作者们的思想见解和

观点，都是他们长期研究和实践的结晶，具有很高的借鉴价值。前述的两种问题，在本书中都有着重的体现。我们相信，阅读本书后，读者应该能对创业有更深刻、全面的了解，同时又可以在一些创业的关键问题上提高警惕，避免重蹈覆辙。

相信这本兼具工具书的实用和案头书的亲切的小册子，能够带给你不少有益的启示。

本书由沈浩云、张世伟负责翻译，杨惠萍为全书的文字校订做了大量工作。由于译者水平所限，译文如有不足之处，敬请读者赐教。



目 录

Entrepreneurship

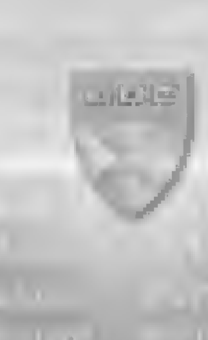
创业精神

1

每个创业者都必须回答的问题[1]

阿玛尔·毕海德

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996年11/12月号，重印号96603。



作者简介

阿玛尔·毕海德（Amar Bhide）

芝加哥大学创业学客座教授，此前在哈佛商学院任教。他曾是麦肯锡公司的高级管理人员，还曾任 E. F. Hutton 公司的专营贸易副总裁。他是负责调查 1987 年股市崩溃的布雷迪委员会成员。著有《论政治与经济状况》一书，曾在《哈佛商业评论》、《华尔街日报》、《纽约时报》和《洛杉矶时报》上发表数篇文章。他撰写的关于企业治理的著作包括发表于《金融经济学》杂志的“股市流动性的隐含成本”，以及发表于《应用企业财务学》杂志上的几篇文章。

内容提要

将产品线多样化，全力以赴，聘用一名专业管理人员，控制固定成本，这些是创业者们在创建企业期间获得的一些建议。为什么都是些互相矛盾的建议呢？因为在新创企业，所有的决策都是不成熟的。

阿玛尔·毕海德根据其 8 年来对几百家新创企业的观察，开发了一个三步连续提问法。创业者面临大量的机会和问题，必须运用三步连续提问法来分清其中的轻重缓急：我的目标是什么？我是否有合适的战略？我能实施此战略吗？

在创业者为企业确定目标之前，他们必须确定自己的个人目标。例如，他们可能想要某一种生活方式，可能想试验技术，或者想缔造一家长寿公司。只有在创业者明确了自己

想要从企业中得到什么之后，才能决定应当创建什么样的公司，准备冒什么样的风险，以及战略目标是否明确等。

然而，出色的战略并不一定能出色地实施。如果企业的创建者没有雇用优秀的员工，没有吸引资金，没有在组织的基础结构上进行投资，没有塑造一种与企业战略相适应的文化，企业仍然可能无果而终。

企业创建者还必须考虑个人角色的演化发展。如果创业者仅靠“放任自流”的方式，企业是无法做到自我维持的。早在勾勒未来蓝图时，创业者就必须把公司当作即将破产一样进行严格管理。他们必须不断地获得新技能，并不断自问：目标何在？如何实现目标？

在创业者每年创办的成千上万家企业中，许多企业从未启动过，另外一些则在经过一段辉煌之后，以失败告终。

有一家度过了6个春秋的调味品公司吸引了不少忠诚的顾客，但销售额却不到50万美元。该公司的毛利润竟不足支付其日常管理费用，更不能为创建者及其参与业务经营的家庭成员提供足够的收入。进一步的发展需要巨大的资本注入，但投资家和潜在买家对利润微薄的小型企业不感兴趣，而家族已经倾其所有。

另一家新公司却利润可观，发展迅速，从远东进口新颖产品，卖给美国大型连锁店。该公司的创建者拥有几百万美元的净资产，还获得了“年度优秀创业者奖”提名。但该公司的可观增长迫使其重新投入其大部分的盈利，从而为企业不断增多的存货和应收账款提供资金。而且，公司的盈利已经吸引了竞争对手；在利益诱使下，客户开始与亚洲供应商直接进行交易。如果创建者不尽快采取措施，企业迟早要倒闭。

创业者每天面对的问题会使多数管理者疲于应对

像多数创业者一样，调味品制造商和新颖产品的进口商得到了大量令人困惑的建议：将产品线多样化；全力以赴；通过出售股权筹集资金；不要仅仅因为形势糟糕就冒险放弃控制；授权；果断采取行动；聘用职业经理；注意控制固定成本。

为什么都是些相互矛盾的建议呢？因为新创企业的创建者们所面临的选择（问题）范围十分广泛。成熟公司的管理

者可能会问：我们处在什么样的业务中？我们应当如何利用自己的核心能力？创业者必须不断自问：我们想进入什么行业，希望发展哪方面的能力。同样，创业者每天面对的组织机构的弱点和不完善之处，将会使一家成熟企业的管理者惊惶失措。许多年轻企业缺乏战略连贯性、竞争优势、才能卓越的雇员、充分的控制以及明确的上下级关系。

创业者一次只能把握一两个机会，解决一两个问题。因此，就像对于蹒跚学步的孩子，父母应该更多地关注他们的运动技巧，而不是社会技巧一样，创业者必须将关键问题与企业正常发展过程中的困难区分开来。

创业者不能期望找到类似于一本权威的育儿书籍，能向父母提供具体的指导和慰藉。人类以或多或少固定的顺序，经历生理和心理的成长阶段，但公司的发展道路却各不相同。微软、莲花（Lotus）、WorldPerfect、Intuit 等公司尽管在同一行业竞争，但发展道路却不尽相同。对于战略制定、组织结构以及企业创建者的角色变化，这些公司都有各自不同的经历。

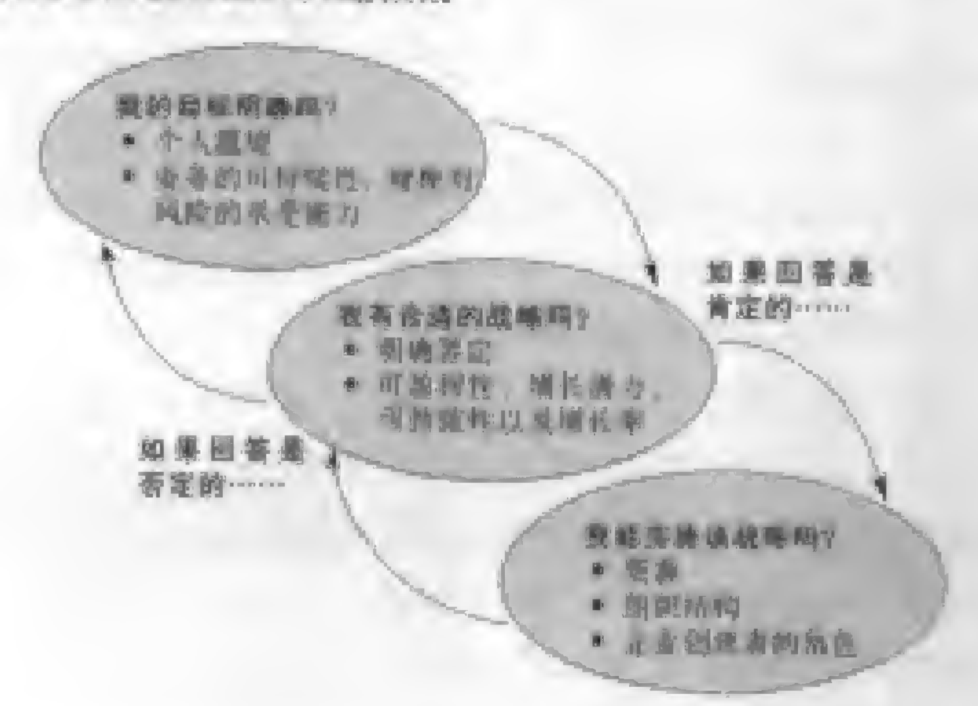
每家公司都有自己的制度和战略发展经历

适用于一家企业的经营方法，对另一家企业则可能完全不适用。创业者必须做出大量的决策选择，而且这些决策必须符合企业发展。我在这里提出的框架及相应的方法，将有助于创业者分析其所处的形势，分清所面对的机会和问题中的轻重缓急，做出关于未来的理性决策。此框架基于我在 8 年中对几百家新创企业所做的观察，但并没有提供解决具体问题的答案。这个框架有助于创业者提出有价值的问题，确

定重要事项以及评估解决办法。不管是努力维持自己业务的小型印刷作坊，还是试图达到上千万美元销售额的邮购零售商，这个框架都适用，而且适用于企业发展的任何时期。创业者应该经常运用此框架评估公司状况和发展轨迹，而不是仅仅在问题出现之时才这样做。

此框架由连续的三个步骤组成：第一步是澄清创业者当前的目标；第二步是评估目标实施战略；第三步是评估自己实施此战略的能力。这些问题呈阶梯型结构，创业者在考虑精心改进和深入具体细节之前，首先必须解决其所面临的根本性问题（见“创业者面临的重大问题指南”）。此方法并不意味着所有的公司（或者所有的创业者）都以同一方式发展，因此，它并不是一个放之四海而皆准的方法。

创业者面临的重大问题指南



澄清目标：我想实现什么目标？

创业者的个人目标与企业目标是密不可分的。上市公司的管理者肩负实现股东价值最大化的托管责任，但创业者创建企业的目的是实现个人目标，必要的时候还要寻找志同道合的投资家。

创业者为企业确定目标之前，必须明确自己的个人目标，而且必须定期问自己这些目标是否发生了变化。许多创业者声称他们创建企业是为了实现独立和掌握自己的命运。这样的目标太模糊了。如果他们认真考虑此事，多数创业者都能确定更具体的目标。例如，他们可能希望获得施展艺术才华的机会，获得试验新技术的机会，过上丰富多彩的生活，希望从快速发展或者从为创建一家体现个人的深层价值观的机构中获得异常快感。在经济上，一些创业者想一夜致富；一些创业者希望得到一个令人满意的现金流量；还有一些创业者则盘算着建立企业后出售企业，从中获取资本收益。那些希望建立可持续机构的创业者，并没有将个人的经济回报作为优先考虑的事项，他们可能不顾对方出价多少，都会拒绝收购提议，或者拒绝廉价出售股权给雇员以换取他们对企业的忠诚。

只有当创业者明确了他们个人的创业目标之后，再提出以下三个问题才有意义。

我需要建立什么样的企业?

企业的长期持续性与仅期望从日常的交易中追求迅速盈利的创业者往往无缘。同样，所谓的那些生活方式型创业者，他们只管赚取足够的现金来维持某种生活方式，所以也大可不必去创建那种没有他们也能生存的企业。但是，持续性（或者是那样的感觉）对那些希望最终出售其企业的创业者来说极其重要。如果创业者希望自己建立的企业在经受了技术换代、雇员和客户的更迭之后仍能不断更新，则持续性就更加重要。

创业者的个人目标还将决定其准备开创的企业规模。生活方式型创业者不需要企业规模很大。事实上，企业过大可能妨碍创建者享受人生，或者使其陷入工作的泥淖中。而与此相反，寻求获得资本收益的创业者却必须建立足够大的企业，这样就无需他们每天都亲自打理业务。

企业需要冒什么风险以及做出什么牺牲?

创建一家可持续发展的企业，也就是主要资产并不仅仅是创建者的技能、关系和努力的企业，通常必须冒风险、下长期赌注。与纯粹的咨询企业不同（这种公司从一开始就赚钱），持续性企业，比如生产品牌消费品的公司，需要不断投资以获得可持续优势。例如，创业者可能不得不通过做广告来创立一个品牌。为了支付广告大战的费用，创业者还必须将利润再投资，接受股份合伙人或个人担保贷款。为了培养企业中坚力量，创业者必须授权、委托经验不足的雇员作重大决策。而且，即使有回报，也是在几年之后。持续冒风险是有压力的。正如一位创业者所说：“在刚开始创办企业

时，可能就像耐克的广告词那样——你只管去做（you just do it）。因为你还没有犯过错误，所以你很单纯。然后你会逐步看到所有会出问题的地方。而且，由于你的股票现在有了价值，你会觉得自己的损失可能更多。"

经营小型或生活方式型企业的创业者，面临的风险和压力就不同了。有能力的人一般是不会到没有认股权或个人发展机会的公司工作的，因此，创业者自己长时间工作的状况可能永远都不会改变。个人专营店很难出售，并且要求业主每天都得露面，创建者可能会被业务确得无法脱身。一旦他们生病或者精疲力竭，就可能遇到财务困难。一家年盈利 50 万美元的公司的创业者抱怨说："我在不停地跑啊，跑啊，跑，每天工作 14 个小时，我都记不清上次是什么时候度假的了。我想把公司卖了，但是谁愿意买一家底子不厚、没有雇员的企业呢?"

为确定行之有效的目标，创业者必须在目标和风险之间权衡

我能接受风险和牺牲吗?

创业者必须在目标和风险之间权衡。以 Progress 软件公司的约瑟夫·艾尔索普（Joseph Alsop）为例。1981 年艾尔索普创建该公司时，他 35 岁，他的家庭成员包括妻子和 3 个孩子。他说自己有一种责任，不想冒风险来建立像微微那样的几十亿美元的企业，值如果是建立一家个人服务公司，这样的风险对于他和合伙人来说是可以接受的。于是，他们选择了一个补缺市场，这块市场足够他们建立一家可持续发

展的企业，但还不足以吸引行业巨头来投资。他们在没有任何报酬的情况下苦干了两年，并投入了自己的个人积蓄。10年之后，他们将 Progress 公司发展成为一家资产总额达 2 亿美元的上市公司。

如果创业者像艾尔索普一样，明白自己愿意冒什么风险，不愿意冒什么风险，那么就会成功。如果创业者发现企业（即使非常成功）不能满足自己的需求，或者发现实现个人目标需要冒更大的风险，做出更多的牺牲，他们就需要重新确定目标。当创业者的个人目标与企业目标协调一致后，他们就必须确保自己有适当的战略。

确定战略：我如何实现目标？

许多创业者为了抓住短期机会没有考虑长期战略就开展业务。然而，成功的创业者很快就能实现从战术导向向战略导向转变，并开始建立关键的能力和资源。

对一家建立不久的年轻公司来说，最基本的问题是制定行之有效的战略，而不是解决招聘问题、设计控制体系、确立上下级关系，或者明确创建者的角色。如果企业的战略基础扎实，即使领导关系不明，领导不力，也照样能幸存，而复杂的控制体系和组织结构却无法弥补战略失误。创业者应该定期对其战略进行以下四种检测。

战略是否明确？

如果公司战略未能为企业提供明确的发展方向，就不能

通过另外三种测试。即使是单枪匹马的创业者，也能从目标明确的战略中获益。例如，专门从事特定行业和交易的商人，通常比涉足多种行业和交易的创业者更能获得潜在的业务。同样，如果自由咨询顾问在特定领域享有盛誉，他就能收取更高的咨询费。

想要建立具有持久生命力公司的创业者，必须制定更大胆、更明确的战略。这个战略应该将创业者的雄心与公司具体的长期发展政策相结合，包括公司的服务领域、服务地域、技术能力以及其他战略考虑因素。为了更好地吸引人才和资源，公司战略必须体现创业者对公司发展提出的愿景，而非现状。该战略还必须确定用以决策和制定政策的框架。

例如，太阳微系统公司（Sun Microsystems）创始人所阐述的战略，帮助该公司在其发展过程中做出了英明的决策。创业之初，公司就决定，太阳公司将摒弃硅谷新创企业通常采用的市场补缺战略，而选择生产和销售多用途工作站，直接与行业巨头IBM和数字设备公司竞争。据公司创始人之一、前总裁维诺德·科斯拉（Vinod Khosla）回忆，此战略明确了太阳公司的产品开发选择方向。他解释说："我们不会开发任何应用软件。"此战略还表明太阳公司与更大的竞争对手一样，将承担建立直销队伍和提供自己的现场支持队伍的风险。科斯拉说："'不成功便成仁'是我们的座右铭。"创建者大胆的愿景设想吸引了顶尖的风险投资公司，也使太阳公司在业内获得了惊人的知名度。

一家新公司的战略必须明确体现创始人对企业提出的愿景，而非确状

为了充分发挥效用，战略陈述应当简洁，且易为员工、投资家、客户等主要成员理解，战略陈述还必须将那些看起来诱人但可能耗尽企业资源的活动和投资剔除。如果战略内容过于广泛，企业可以无所不为，则形同虚设。例如，帐篷制造商宣称，自己的企业属于休闲和娱乐行业，但并不排除经营赌场或者拍摄电影。如果将该企业界定为高性能的室外用具公司，人们就容易了解它的主营业务是什么。

此战略能否带来足够的利润和增长?

一旦创业者制定了明确的战略，他们就必须确定这些战略是否能使企业盈利，并使企业扩展到一个理想的规模。如果无法获得满意的回报，应该促使创业者提出尖锐的问题：如果有竞争优势，它源于何处？我们提供的产品和服务真的比竞争对手优越吗？如果比对手优越，我们收取的高价能否抵消我们的额外成本？我们能否以更高的价格卖出足够数量的产品，以抵消固定成本？如果我们经营的是商品，我们的成本是否比竞争对手低？如果发展不尽人意，就应该关注以下问题：市场是否足够大？规模上的不经济是否使盈利和增长不可兼得？

苦尽方有甘来，没有付出艰辛，小公司就不可能长大。当新企业蹒跚不前时，创业者必须解决基本的经济问题。例如，许多人被洗衣业和备税服务等个人服务业所吸引，因为他们只要努力工作就可以开办和经营这些业务。他们不必为遭遇大的竞争对手、筹集许多资金或者开发专有技术而担心。但是，这些使创业者很容易就能开办企业的因素，经常会妨碍他们实现自己的长期目标。构建于创业者乐于努力工

作基础之上的企业，大多会遇到其他同样坚定的创业者，而且很难使难自己发展得足够大，以留住雇员和支持基础结构。另外，如果雇员能够做雇主所做的一切，那就没有什么可以吸引他们留在企业中。无论此类公司的创建者如何有才能，他们通常无法享受自己梦寐以求的生活方式。由于无法施展才能，他们只能自力更生。

如果企业无法盈利，且发展不令人满意，这时创业者就必须采取根本性措施。他们必须寻找新行业，或者在本领域内扩大经营规模或范围。例如，丽贝卡·马赛厄斯（Rebecca Matthias）于1982年开办了母亲工作室，以邮购的方式向职业女性出售孕妇装。邮购业务很容易开办，但是有成千上万的竞争者在争相吸引客户的注意，较低的回复率导致盈利较低，这是丽贝卡在从事此业务3年后所面临的现实。1985年，她借了15万美元创办了第一家专门向职业女性出售孕妇装的零售店。到1994年，母亲工作室开办了175家商店，年收入达到5 900万美元。

采取根本性措施的另一种选择是，坚守处于衰退中的企业，希望大额订单撞上门来，或者希望某个大傻瓜来买下企业。这两种希望一般都是徒劳的，最好不要去尝试。

战略是否有持续性？

创业者必须面对的下一个问题是，其战略能否长期满足企业的需要。持续性的问题对那些一直在追赶新技术和法规变化或者其他变革浪潮的创业者尤其重要。这些变化会造成供不应求的局面。弄潮的创业者在开始时会兴旺发达，只因为潮流对其有利；他们之间没有竞争，而是与落伍的对手竞

争。可是一旦达到高潮，结果会怎么样呢？随着市场不平衡状态的消失，许多一度辉煌却从未发展特有能力或未能确立竞争地位的企业会随之消失。弄潮儿必须能够预见市场饱和、竞争激化以及下一轮浪潮。他们必须放弃仿效的做法，而应该采用新的、更持久的企业模式，或者以可观的价格出售自己高增长的企业，而不去考虑其模糊的愿景。

让我们看看 1972 年创建 Vydec 公司的爱德华·罗森（Edward Rosen）的做法。当时公司开发了一种领先的独立文字处理器。随着市场的急剧扩大，Vydec 公司在第六年的年收入达到9 000万美元，在美国和欧洲有近1 000名雇员。但罗森及其合伙人认识到独立文字处理器的发展潜力已不大，他们愉快地接受了埃克森公司以 1 亿美元收购该公司的开价。

这种前瞻性的考虑是少见的。快速增长的公司中的创业者，通常不会认真考虑退出战略。他们受到短期成功的鼓励，不断地将利润再投资到难以为继的企业中，直至留给自己的只是对往日快乐时光的回忆。

那些靠自己创造潮流而非追赶潮流来创业的人，在精心制定战略时，会面对一系列不同的挑战。他们必须利用多种条件形成自己最初的优势，并在此基础上建立企业。崭新的企业一般无法承担在各方面革新的费用。例如，很少有新创企业期望自己能吸引营销革新性产品所需的资源，因为革新性产品需要在技术上有根本的改

革新产品容易仿制，但是革新性企业制度却难以复制

进，需要新的生产工序和分销渠道。缺乏资金的创业者一般先努力建立并利用一些独特性，在业务的其他部分运用标准的、随时可用的资源。例如，戴尔电脑公司（Dell Computer）的创建者迈克尔·戴尔（Michael Dell），在大学生宿舍将标准元件组装成电脑，在没有虚饰或过多销售支持的情况下，以邮购销售的方式向个人电脑用户提供低价电脑。

然而，为了领先而制定的战略未必真的能领先。因为成功会招致模仿，基于一两种优势之上的模式已过时了。例如，竞争对手能够轻而易举地仿造创业者的革新产品，但他们会发现，要模仿包容了许多各具特色、互为补充的能力系统却是难上加难。具有以下特征的企业是不容易被模仿的：产品能够吸引客户，生产和物流紧密结合，与分销商的关系密切，对客户有求必应，能够不断创造革新性产品。

掌握了具有竞争力的专卖产品的创业者，必须迅速找到增强竞争能力的办法。例如，新创企业 Intuit 公司的第一个产品 Quicken 特征明显，而且比其他个人财务软件程序更容易使用。不过，Intuit 公司认识到，竞争对手可能创造出更便于使用的产品，于是公司利用自己的早期领先优势，在各个优势上进行投资。Intuit 公司推出了一系列用于小企业的产品，包括会计软件 QuickBooks，以提高自身在分销商中的地位。据公司创建者和董事会主席斯科特·库克（Scott Cook）说，公司将先进的营销技巧引入了一个“将客户的电话视为对神圣编程艺术的干扰”的行业。它确立了一种优越的产品设计工艺，建立了一支包括营销和技术支持的跨职能队伍。Intuit 公司还大量投资，免费向客户提供出色的技术支持服务。

我的发展目标是太保守还是过于超前?

在对业务进行界定或者重新界定，并验证其基本正确性之后，创业者应能确定其增长计划是否合适。不同的企业能够而且应该以不同的速度发展。年轻企业就像自行车运动新手一样，确定适当的速度很重要。无论是年轻企业，还是自行车运动新手，太快或太慢都会导致失败。对新创企业来说，适宜的发展速度是许多独立因素综合作用的结果（参见后文“确定适当的发展速度”）。

实施战略：我能实施此战略吗?

创业者必须自问的第三个问题可能是最难回答的，因为它需要进行最坦诚的自我检查：我能实施此战略吗？好点子并不能保证优秀业绩。许多年轻的公司夭折，是因为创业者没能实施其战略。例如，企业可能资金用尽，创业者可能无法实现销售额或者无法完成订单。创业者必须对资源、组织能力及其个人角色三个领域进行检查，以评价其执行战略的能力。

我有合适的资源和关系吗?

缺少优秀雇员往往是成功实施某项战略的首要障碍。在启动阶段，许多企业无法吸引一流的员工，创建者只能自己

希望将不合格的雇员转变成优秀员工的创业者最终几乎总是失望

承担多数关键任务，并尽己之所能招募雇员来帮忙。初期阶段之后，尤其是当他们希望公司业务能快速增长时，在招募有才之士方面，创业者能够而且应该是雄心勃勃的。那些希望能将不合格的、没有经验的雇员变成出众员工的创业者，最终会同 Intuit 公司的创建者库克一样，得出这样的结论："你是不可能做到的"。而且，企业只是在有了哪怕是极短的绩优历史之后，才能吸引更优秀的雇员。

在决定如何提高员工水平时，创业者必须处理许多复杂而又敏感的问题：我是否应该每个空位都设编制？或者像在人才奇缺的企业中常见的那样，我是否应该为有发展前途的员工设立职位？新招人员能够管理或者取代老员工吗？这种取代的范围程度如何？这种取代过程应该缓慢进行，还是迅速进行？以我个人对企业的所属关系，我应该是自己做出终止雇用的决定，还是应该引进外人来做决定？

一家年轻的企业需要的不仅仅是内部资源，创业者还必须考虑客户和资本来源。企业启动时所拥有的客户，是最快被企业所吸引的，但并非是其最终需要的。同样，创业时通过自筹资金，用朋友、家人的钱，或者从当地银行贷款的创业者，经常必须寻找更雄厚的资金来源，以建立持久性的企业。

一家新创企业要生存，起初的一些外部资源可能不得不变成内部资源。许多新创企业最初以虚拟的形式进行经营，因为创建者无法负担内部生产和员工雇用费用，而且他们重

视灵活性。但是，那种靠资源数量少而获得的灵活性是一把双刃剑。新创企业可以随时停止订货；反过来，供应商也可以随时停止供货。而且，没有资产的企业向客户和潜在投资家发出了这样的信号，即创业者可能不会致力于长期业务。没有员工和实物资产的企业可能难以出售，因为潜在买家担心创建者离开后企业会瓦解。为了建立持久的公司，创业者可能不得不考虑纵向一体化，或者用全职雇员替代分包商。

企业有多强大?

企业实施战略的能力取决于其“硬”基础结构（组织结构和体系）和“软”基础结构（文化和规范）。

新创企业所需的硬基础结构取决于其目标和战略（参见后文“投资于组织基础结构建设”）。一些创业者想要建立地域上分散的企业，想通过各业务单元共享资源实现协同增效，通过快速发展确立先行优势，并最终挂牌上市。他们必须比那些步伐谨慎、结构简单、厂址单一的企业同行，在组织基础结构上投入更多。

企业的发展速度，是了解创业者在公司结构和体系上投资太多还是太少的重要线索。如果业绩不佳（如增长比预期落后，并且新产品延迟），过多的规章制度和管理控制会使员工窒息；而如果企业增长很快，并获得市场份额，管理机制和控制手段的不足可能更会受到关注。新创企业高速增长时，创业者必须同时赋予新员工相应的责任，并密切监督其财务状况。例如，巨影录像租赁公司（Blockbuster Video）一方面给予一线员工所有力所能及的管理自主权；另一方面维持严密、集中的财务监控。

不断发展的企业文化，也对企业战略实施成败产生深刻的影响。文化决定员工的个性和性情。喜欢独来独往的人，不会愿意在注重团队合作的组织内工作；少言寡语的内向型员工，可能会避免与吵吵闹闹的团队共事。文化填补了公司规章制度所没有涉及的空缺。文化决定了雇员个人和组织单位竞争与合作的程度，以及它们对待客户的态度。与其他因素不同的是，文化决定的是企业能否应付危机和发展的不连续性。

创业者经常照搬其他公司的组织结构和体系，但文化则必须根据企业的具体情况来建立。例如，许多软件商已经发现，一个松散的组织无法与微软竞争。新创贸易企业的任性蛮横，可能会把企业需要吸引的长期客户吓跑。然而，适合企业战略的文化则会带来可观的业绩。医疗销售和服务公司（PSS）是一家医疗产品分销公司，其销售额从 1987 年的 1 300 万美元增长到 1995 年的近 5 亿美元，其分公司也从佛罗里达州的 5 家，增加到覆盖了美国大陆各州的 56 家，雇员从 120 人发展到 1 800人。同其他快速增长的企业一样，PSS 公司有严格的财务管理制度。风险投资商托马斯·迪克森（Thomas Dickerson）说："如果 PSS 公司没有致力于满足客户需求、坚持精英管理的企业文化，它就不一定是现在这样的一家管理高效的分销商。PSS 公司的员工受到该文化的激励，提供了无与伦比的客户服务。"

如果创业者没有停下来考虑文化问题，其公司文化肯定是随意形成，而非设计出来的

如果企业忽视了明确阐述组织规范，仅凭技能和学历证书雇用员工，其企业文化必定是随意形成，而非设计出来的。第一批员工的个性和价值观塑造了企业的文化，也可能不符合企业创建者的目标和战略，但文化一旦确立就很难改变。

我能扮演好自己的角色吗？

希望经营小企业，并且想亲自完成所有重要任务的创业者，不需要改变其角色。例如，在个人服务公司，创业伙伴经常从公司启动时就做客户工作，直至退休。然而，将刚刚起步的企业变成可以独立生存的实体，却需要创建者扮演新的角色。

创建者仅仅靠"放任自流"，企业是不能做到自我维持的。如果创业者自己想少做些工作，首先必须多做准备工作。如果企业模式不能维系下去，他们就必须创造新模式。为了获得雄心勃勃的战略计划所需的资源，他们必须驾驭资源提供者——潜在客户、雇员和投资家的观念。要建立一家即便没有创业者本人也能运作的企业，他们必须设计企业的结构和体系，并塑造其文化和特性。

在创业者勾画未来的广阔前景时，他们还必须把企业当做正处于破产边缘那样进行管理，牢牢控制支出，并时时监控业绩。如果他们不想在解雇那些不能与公司共同发展的雇员时产生不愉快，就必须鼓励和训练员工。软件制造商达芬奇系统公司（Da Vinci Systems Corporation）的创建者之一比尔·纳西（Bill Nussey）回忆道，解雇那些"与公司一起奋斗、经历了风风雨雨并为公司做出牺牲的人"，实在是于

心不忍。

极少有成功创业者在企业中仅仅充当空想家的角色。他们潜心于哈佛商学院松下幸之助（Konosuke Matsushita）领导艺术名誉教授亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik）所称的企业的“真正工作”中去。麦肯锡公司（Mckinsey & Company）的创业合伙人之一马文·鲍尔（Marvin Bower）在领导公司进行规模和地域扩展的同时，仍然继续参与业务谈判和研究。据报道，拥有几十亿资产的软件巨商、微软的创建者兼首席执行官比尔·盖茨（Bill Gates），仍然审查程序员所写的程序。

但是创建者的角色必须改变。盖茨不再编程了。迈克尔·罗伯茨（Michael Roberts）是中小企业创业领域的专家，他建议说，创业者的角色应当从亲自做业务工作发展到教给别人如何做，以达到期望的结果，并最终完成管理工作的全过程。有人把这种变化比喻为类似从足球场上的四分卫到教练的转变。无论是什么样的比喻，意思都是指创业者不断对其所做的事情施加影响。例如，他们可以通过以下方法达到目的：更多地关注制定营情战略，而不是关注情售；关注业务谈判和预算审核，而不是直接监督工作；关注激励计划设计，而不是确定雇员个人薪资；关注公司收购谈判，而不管办公用品成本；关注制定共同目标和组织规范，而不是如何将产品赶快脱手。

所以，在评估个人目标时，创业者应该自问是否在不断尝试新的工作和责任。那些只会忙忙碌碌做同一工作，在企业成长之后仍然做着同样的决策的创建者，最终会妨碍企业的发展。他们应该问问自己最近是否掌握了什么新技能。例

如，一位工程师创业者掌握了财务分析的技能。如果创建者不能学习新技能，他们就是循规蹈矩，其角色不会变化。

创业者还必须问问自己，是否的确想要改变和学习。乐于接受新挑战和掌握新技能的创业者，如比尔·盖茨，能够领导企业从开始起步直到控制市场。但也有一些创业者，如H·韦恩·休伊曾加（H. Wayne Huizenga）——维斯特管理公司（Waste Management）和巨影录像租赁公司的幕后人物，正在高高兴兴地开办其他企业。创业者有责任弄清楚是什么使自己成功，以及什么使自己失败。

许多大企业是从即兴创办的、不起眼的企业发展起来的。威廉·休利特（William Hewlett）和戴维·帕卡德（David Packard）在开发第一个成功的产品——即音频振荡器之前，一直努力精心制作保龄球踏线指示器和口琴调谐器。沃尔玛连锁店（Wal-Mart Store）的创建者山姆·沃顿（Sam Walton）是因为其妻子想要生活在小城镇里，所以收购了位于阿肯色州（Arkansas）新港的被称为“蹩脚货”的杂货店，从而开始创业。对这些处于起步阶段的公司而言，快速反应和不断摸索，比前瞻和计划更重要。但是，纯粹的即兴而为（或者运气）很少能造就长期的成功。如果惠普公司（Hewlett-Packward）的创建者没有就产品、技术能力、负债策略和组织规范等几个方面做出明智的决策，该公司最终仍将默默无闻。

创业者对行动有着很强的偏见，通常不愿就重大问题，如目标、战略和能力进行考虑。他们应当有意识地将这种思考融进其企业和生活。持久的成功要求创业者不断自问：我们的目标是什么，我们所选择的道路是否能保证实现该

目标。

确定适当的发展速度

确定适当的发展速度对新企业是一件困难且至关重要的工作。为了确定适当的速度，创业者必须考虑许多因素，包括：

规模经济、经营范围和客户网络

企业的规模、经营范围或者客户网规模的回报越大，追求快速增长的意识就越强。当规模使盈利有相当程度的增加时，发展本身又会促进增长。在规模或者经营范围限制了竞争对手数量的行业，首先确立有利的经济地位，有助于震慑住对手。

掌握客户或者稀有资源的能力

如果客户坚持与最初做生意的公司开展业务，要么是因为他们讨厌改变，要么是因为他们不愿产生转换成本，这时，就应该实现快速发展。同样在零售行业，即使全国性规模经济潜力有限，快速发展也能使公司获得最有利的位置，或者控制住一个只能养活一家大型商店的地区。

竞争对手的发展

如果对手迅速扩张，公司会被迫采取同样的措施。在一个由一家公司确立行业标准的市场，比如个人电脑

操作系统软件市场，快速发展以领先其他对手，或许是年轻企业的惟一希望。

资源限制

如果缺乏技术熟练的员工，或者投资人和贷款人不愿意为其认为鲁莽的扩张提供资金，新企业就无法快速成长。然而，快速成长的企业不仅能吸引愿意与胜利者共同前进的客户和员工，还能够吸引资本。

内部融资能力

当新企业不能吸引投资家，或者不能以合理的条件借到资金时，其内部融资能力将决定其发展速度。利润高而资产/销售额比率低的企业，往往有能力提供资金来支持高速发展。根据众所周知的持续发展程式，自筹资金的企业的收入增长速度不能超过其股权回报增长速度。

宽宏大量的客户

在企业处于初创期且发展迅速时，其产品和服务往往有某种缺陷。在一些市场，比如高科技行业的某些细分市场，顾客对不完善的产品或服务已经习以为常了，甚至会从对此的抱怨中获得乐趣。在这样的市场中，企业可以获得快速发展。但是，在那些买家对故障和缺陷不能容忍的市场，比如奢侈品和事关重大的过程控制系统市场，创业者发展应该更加谨慎。

个人性情和目标

一些创业者依靠快速发展而兴旺发达，另外一些创业者则因为快速发展中的危机和竞争而处境不妙。制约新企业发展的因素之一，是创业者对压力和不适的忍耐力。

投资于组织基础结构建设

很少有哪个创业者在起步时既有明确的战略，又有能够实现该战略的企业计划。事实上，许多没有制定正规管理控制制度、正规决策程序，或者员工没有明确职责的新兴企业，几乎都不能被称为企业组织。此类企业的创建者即兴而为，他们要亲自完成多数重要职责，并做出决策。

只要创业者对建立大规模、可持续的企业没有兴趣，不正规是可以容忍的。可是，一旦他们确立了这样的目标，就必须动手制定正规的制度和程序。这种组织基础结构使企业得以发展，但与此同时，企业也增加了日常管理费用，并可能导致决策速度缓慢。那么，基础结构建设怎么样正好足够，到什么程度又过头了呢？为了使基础结构建设投资与企业战略要求相适应，创业者必须考虑其战略对以下几个方面的依赖程度。

工作授权

随着新创企业的发展，其创建者可能需要把许多过去由自己完成的任务委托给别人。为了使员工勤奋工作

并胜任这些任务，企业创建者可能需要确立某种机制来监控员工，需要制定标准的运作程序和政策。让我们看一个极端的例子。兰迪（Randy）和戴比·菲尔兹（Debbi Fields）通过软件，教给每家菲尔兹太太甜饼店的员工如何制作甜饼和经营业务，从而传授他们技能和知识。此软件会对一些资料进行分析，如当地、本周及当日的天气状况，以便每小时对以下问题给予指导：烤制什么甜饼，何时提供免费样品，何时再订购巧克力薄片等。

然而，教条式地告诉员工如何工作，会抑制他们的创造力。要求员工灵活机智、迅速行动的企业，可能更关注结果而不是行为。公司会运用监督制度为雇员确立业绩目标，将结果与目标进行比较，并给予适当的激励。

各司其职

在小规模的新创企业，每个人只是完成整个工作的一小部分。随着企业的发展，要实现其经济规模与经营范围的经济，雇员就必须被委以明确的角色，组成适当的组织单位。例如，一名身兼数职的车间雇员，也许会成为一个机床操作员，成为生产部门的一员。专业活动的有机结合，可以通过诸如设立总经理职位一类的方式来实现，由总经理对生产和营销职能部门进行协调，或者通过衡量及奖励员工跨职能合作的体系进行协调。结合机制不灵是造成地域扩张、纵向一体化、产品线拓宽、及其他实现规模经济和经营范围经济的战略失败的

原因所在。

调动资金，促进发展

正在努力发展但资金匮乏的企业，需要良好的制度来预测和监控资金能否到位。外部资金来源（比如银行）往往拒绝向管理不力和组织基础结构薄弱的企业提供贷款。

建立业绩档案

如果创业者希望建立今后可以出售的公司，就必须尽早动手准备。公开市场和潜在买主喜欢看到的详细财务记录和管理经历，使其确信企业制度是健全的。



Entrepreneurship

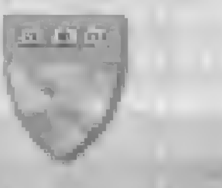
创业精神

2

怎样撰写出色的商业计划[1]

威廉·A·萨尔曼

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年7/8月号，重印号97409。



作者简介

威廉·A·萨尔曼（William A. Sahlman）

1955年获聘哈佛商学院 Dimitri V. D'Arbeloff Class 教授。他的研究集中在创业各阶段的投资和财务决策方面。他是哈佛商学院出版公司董事会主席，该公司通过以下途径开展各种外部出版活动：《哈佛商业评论》、哈佛商学院出版社、案例研究、管理出版和交互式媒体集团。1990—1991年，他是哈佛大学“股东责任学”咨询委员会主席。他还担任着几家私营企业董事会董事。

内容提要

每位饱经风霜的投资家都知道，为一家新公司做详细的财务预测只是一种空想而已。尽管如此，大部分的商业计划仍把大量笔墨花在数字上，而很少涉及真正重要的信息。这是为什么呢？威廉·萨尔曼认为，一份出色的商业计划应关注一系列问题。这些问题与以下对任何新创企业的成功都至关重要的四个因素有关：人员、机遇、环境、可能的风险和回报。关于人员问题，主要包括三方面：他们知道什么？他们认识谁？别人是否认识他们？关于机遇，商业计划主要集中阐述两个问题：新企业的产品或服务市场大不大？增长快不快（或者最好是市场大并且发展快）？该产业在结构上是否有吸引力？接下来，创业者们除了在计划书上说明企业运作所处的环境外，还应弄清在此环境下可避免地发生变化

时，他们该如何应对。最后，这个计划还应当勇敢地面对新企业遇到的风险，实事求是地估计潜在支持者能得到多大程度的回报，以及何时得到这些回报。

萨尔曼承认，一份出色的商业计划是不太容易写出来的，这主要是由于大多数创业者都是激进的乐观主义者。不过，能提出适当问题的计划却是有力的工具。好企业（更不必说一举成功）期盼着能够运用这一工具的创业者。

几乎没有哪个商业领域能像新企业那样受到极大关注，而新企业的任何其他方面又都不像商业计划那样备受关注。有关这个问题的书籍和知名媒体上的文章不胜枚举。在美国，年度商业计划比赛越来越多；在其他国家，这种比赛也在不断增多。研究生和本科生课程中专门设置了这样的内容。的确，看着那些不着边际地吹嘘的商业计划，你会觉得创业者和成功之间无非就是这样一些东西：花哨的五色图表、看起来做得很细致的一大叠表格，以及一份 10 年月度财务预测书。

没有什么比事实更能说明问题。根据我对几百家新创企业的观察，作为新创企业成败的预测指标，商业计划在 1～10 的评分级别上一般不超过 2 分（参见后文“商业计划：仅是为创业者制定的吗?”）。事实上，有时计划制定得越精心，这个企业越有可能垮掉，因为这个计划太缺乏弹性。

大部分商业计划在什么地方出问题呢？答案是显而易见的，在数字上浪费了大量笔墨，却很少涉及那些对聪明的投资家真正重要的信息。饱经风霜的投资家知道，那些为新公司编制的财务计划（尤其是写得很详细的、时间跨度超过 1 年的月度计划），都只不过是脑海中的一种构思。一家创业企业在预测营业收入时，会遇到太多的未知因素，更不用说预测利润了。而且，很少有哪个创业者能够准确地算出实现其目标需要投入多少资本和时间。一般来说，他们在构思计划时都过于乐观，夸大了自己的预测。投资家知道这种夸大效果，所以一般都会对商业计划中的数字打一个折扣。这种做法造成了数据不准确的恶性循环，对谁都没有好处（参见后文“商业计划用语表”）。

请千万不要误会：商业计划中当然还是应该有一些数字的。但这些数字应主要以企业模式的形式出现，以证明创业者们曾对决定企业成败的关键性驱动要素做过深入的思考。在制造业中，这种驱动要素可能是生产过程的产出；在杂志出版业中，可能是预期读者的续订率；在软件业中，则可能是使用不同分销渠道的影响。这个模式还应解决有关损益平衡的问题：销售额达到什么水平时，企业开始盈利？更重要的是，现金流量什么时候变成正值？毫无疑问，这些问题在任何商业计划中都有一些篇幅专门论述，一般放在商业计划的后面部分。

那么，商业计划的前面部分应该写些什么呢？一份出色的商业计划应当包括哪些信息呢？

如果你站在投资家的立场考虑（同时确保在开始这种最令人生畏的商人生涯前，已经自问了适当的问题），建议你将商业计划构建于如下的框架中。这个框架没有提供现时很流行的一些指南性书籍和软件程序向创业者们兜售的“成功”程式，但也不是深奥的脑外科手术指南。它系统地评价了四个对任何新企业都至关重要的不同要素：

人员　指缔造和经营企业的人，同时也包括一些为企业提供重要服务或资源的外部人员，如律师、会计师和供货商等。

机遇　指企业自身的概况：卖什么产品，卖给谁，企业有无可能发展，发展速度多快，经济情况如何，通往成功的道路上有哪些竞争者和障碍。

环境　指无可避免地发生变化，但创业者又无法左右的大环境因素（法规环境、利率、人口趋势、通货膨胀，以及

其他类似因素）。

风险和回报 指对任何可能变好或变坏的因素的评估，以及创业团队的应对措施。

这种框架基于如下假设：优秀企业有一些容易识别但难以归纳的特征。优秀企业从上到下有一支经验丰富、精力充沛的管理班子，他们掌握了与自己所追求的机会直接相关的技能和经验。更理想的是，他们过去的合作都很成功。机遇有一种吸引人的、可持续的企业模式；此机遇有可能创造一种竞争力优势并维护此优势。扩大经营规模和范围的选择有很多，而且这些选择对创业者及其员工都是特有的。企业获取价值的途径是多方面的，比如一次收益颇大的热卖，或缩小规模，或出售清算。从法规和宏观经济环境看，业务发展的环境是适宜的，风险已被适当地估计到，创业者已经在设法减少各种困难所带来的冲击。总之，假如现状非常好，优秀企业应能涵盖此框架的所有方面。

人员

拿到一份商业计划时，我总是先看人员的履历部分。倒不是因为人员对新企业最为重要，而是因为如果没有一支良好的队伍，其余的一切也就变得没有意义。

我带着一连串的问题阅读企业成员的简历（参见后文“这究竟是些什么人?”），所有与成员有关的问题都围绕着三个方面：他们知道什么？他们认识谁？别人是否认识他们？

他们知道什么和认识谁，是有关洞察力和经验的问题。这些企业成员对同行和弄潮儿有多少了解？毫无疑问，投资家重视那些熟悉本行业的管理者。一份商业计划应坦白地描述每个企业成员对该企业产品或服务的类型的了解程度及对企业产品系列、市场情况的了解程度，当然也包括对竞争对手和客户的了解程度。这样的计划还有助于说明员工以前是否一起共过事。这里的“共过事”指的是工作上的合作伙伴，而不是大学里的同室玩伴。

投资家倾向于寻找一支比较熟悉本行业的管理队伍。现实世界通常不愿与新手合作，因为他们不太可靠。但由供货商、客户和雇员们都熟悉的管理者经营一个新企业，就可靠多了。他们的企业或许是崭新的，但管理者却不是。这样，新企业工作中出人意料的因素就在一定程度上减少了。

最后，计划中关于人员的部分应受到特别重视，简单地说，是因为这部分正是最睿智的投资家们所关注的焦点。一般的专业风险资本投资公司每年要接到近2 000份商业计划。这些计划充满了对新产品和服务的诱人吹捧，宣称这些产品和服务将会改变整个世界，或者给投资家带来上亿美元的财富。而实际上，大部分的风险资本投资家认为这些说法一文不值：只有实施技能才是重要的。曾参与创建诸如苹果、英特尔和 Teledyne 等大公司的风险投资界传奇人物阿瑟·罗克（Arthur Rock）说：“我投资于人，而非投资于想法。”他还说：“如果你能找到优秀的人员，商他们却选错了产品，他们会很快纠正这一错误。所以，一开始就了解他们所谈论的产品有什么用呢？”

商业计划撰写人在写计划时应始终谨记这个告诫：要多

谈人员问题，要尽可能多地谈。如果他们的经历和能力没有什么实在的内容，创业者就应该重新考虑是否进行投资。

机遇

谈到机遇，一份好的商业计划开篇就应集中关注两个问题：新企业的产品或服务市场大不大？增长快不快（或者最好是市场大并且发展快)？该产业结构现在或将来，是否有吸引力？创业者和投资家寻求大市场或者快速增长的市场，主要是因为在快速增长的市场获得市场份额比在成熟或稳定的市场中与地位巩固的竞争者争夺市场份额容易得多。事实上，精明的投资家总是努力去发现那些尚处于发展初期但发展潜力巨大的市场，因为那里才有钱赚。而且，许多人实际上不愿意投资于5年内不能达到相当规模的公司（指年收人达到5 000万美元)。

至于吸引力，投资家显然要寻找那些能真正使企业赚钱的市场。这但乎不太简单。70年代末，计算机行业的赚盘驱动器市场看起来很有吸引力。技术是全新的，令人兴奋不已。大批公司在专业投资家的支持下，纷纷加人竞争行列。然而，20年后，管理者和投资家们已不像以前那样热情了。磁盘驱动器厂商必须设计产品，以满足原始设备制造商(OEMs) 和终端用户的需要。向原始设备制造商推销产品是很复杂的：客户与供应商有着广泛的联系；在这个行业中竞争对手比比皆是，每个竞争对手都拥有类但的高质量产品；

而且，产品的生命周期很短，继续进行技术投资的费用也很高。该行业还受制于科技发展和客户需求的巨大变化。激烈的竞争导致产品价格下降，从而使利润额降低。总之，磁盘驱动器行业已不能给人们带来很多的利润，它正遭遇结构性灾难。

相比之下，信息服务业却是个天堂。布隆伯格金融市场(Bloomberg Financial Markets）和First Call之类向金融领域提供数据的公司，在各个方面都拥有竞争优势。首先，它们能够收集或者创造专用信息，而这些专用信息对全球成千上万的金融管理者和股票分析员来说，就像血液之于生命一样。尽管开发此类服务及获得初期客户需要很高的成本，但一旦建立并运行起来，这些公司就能够以极低的成本向客户提供信息。另外，客户必须在得到服务之前预付费用，使得现金流量非常可观。简而言之，信息服务业的结构太有吸引力了，简直是绚烂夺目。布隆伯格金融市场和First Call公司的利润额，使磁盘驱动器行业相形见绌。

因此，创业者的第一步是确认自己正在进入一个巨大的或者正在发展的，且行业结构颇具吸引力的行业。第二步是确认自己的商业计划精确描述的是不是这么回事。如果不是，计划就应详细地说明企业将如何设法获得投资家（或潜在雇员或供货商）所期望的足够利润。

一旦对新企业所处的行业进行了验证，商业计划就必须详细地描述公司将如何开发产品或服务，并将其投入市场。这种讨论将针对一系列问题展开（参见后文“一生的机遇——它真的是机遇吗?”)。

这些问题的答案往往能反映一个企业的致命漏洞。例

如，我曾见过一些生产“不凡”产品的创业者，他们发现，产品的成本太高，客户根本没有能力而且也不愿意购买他们的产品。产品价格必须为客户所接受，这是企业的关键所在。然而，许多创业者却还抱着诸如电影《梦幻之地》中的想法：有了产品，客户就会找上门来。这种情况只能在电影中看到，现实世界中是不太可能的。

关于客户对新产品或新服务的可能反应这一问题，并非总是很容易回答。市场风云变幻莫测，谁能想到即插即用式房间除臭设备会有销路？我认识的一位创业者建议推出一种电子剪报服务。他向潜在投资家推销自己的想法，但他的计划遭到了拒绝。那位投资家的理由是：“我就是觉得狗不喜欢吃狗食。”后来，当这位创业者的公司上市时，他向那位风险投资家寄了一个未署名的包裹，里面有一听空的狗食罐头和招股说明书。如果能够一眼就看出人们将会购买什么，这个世界也就不存在机遇问题了。

市场风云变幻莫测，谁也想不到即插即用式房间除臭设备会有销路

同样道理，很难预测人们会花多少钱来购买某种产品，但商业计划又必须探讨这个主题。有时，狗会吃狗食，但狗食的价格必须低于狗亲自找食吃的成本。投资家总是寻求有利可图的定价机会，即市场中生产该产品的成本很低，而消费者愿意出高价。没有人会投资于那些利润微薄的产品。然而，价格便宜的产品和服务有时也有赚头，甚至对商品也如此。商业计划必须证明它已经仔细考虑过企业的定价方案。

有关新企业机遇的一系列问题，集中在直接收益以及产品的生产和营销成本上；只要可行就行。然而，有意义的建议书还应从所需投资的角度考虑，对业务模式进行评价，亦即对资产负债表中所有者权益部分进行评价。同时，还应解决以下问题，以便投资家能对投资机会的现金流量含义有所了解：

- 企业什么时候采购资源，如办公用品、原材料或人员？
- 什么时候支付采购费用？
- 赢得客户需要多少时间？
- 客户给公司送来付款支票需要多长时间？
- 1美元销售额需要多少固定资本的支持？

当然，每个投资家都在寻找那种能够贱买贵卖、早收晚付的业务。商业计划中必须对新企业实现此目标的愿景做出阐述。即使答案是“不太容易”（一般如此），至少也应该把事实摆在人们面前供讨论。

商业计划中机遇这一部分还应提出其他一些问题。例如，它必须展示并分析机遇将如何发展，换句话说，就是该新企业如何才能扩展它的产品或服务范围、客户基础、地域范围。通常，企业可以创建经济可行的虚拟管路，给企业带来源源不断的新收益。例如在出版业，《公司》杂志（Inc）已经扩大产品线，将有关中小企业创业的研讨班、书籍、录像带都包括进来。凭借个人财务软件 Quicken 获得成功的 Intuit 公司现在开始出售电子银行软件、小型企业会计软件、备税软件，同时也提供个人印刷设备和在线信息服务——这些仅是一些利润丰厚的副产品。

现在，许多商业计划已将新企业的成长和扩展潜能阐述得很充分，但它们也应解释自己如何不会落入一些常见的机遇陷阱中。原因之一已经说过：因为它们的核心行业在结构上缺乏吸引力。但还有其他原因。例如，一些发明隐藏着陷阱。在过去的 15 年里，我曾看见几十个人发明了引人注目的小产品，从用于飞机的永不漏气的充气枕头，到自动停车系统，什么样的新颖发明都有。然而，基于此类点子建立起来的公司，总是运作不畅，令人不解。有时，发明者拒绝投入所需的资金，或拒绝与投资方公司充分分享所得利益；有时，他们潜心钻研自己的发明，以至于忘了客户的需求。不论出于什么原因，这些生产引人注目的小产品的公司总是运作不畅，令人不解。

不论出于什么原因，这些生产引人注目的小产品的公司总是运作不畅，令人不解

商业计划（以及一般创业者）需注意的另一个机遇陷阱是复杂的套利业务。从根本上说，套利企业是为利用市场上的定价差异而产生的。例如，MCI 通信公司就是为了以比 AT&T 更低的价格提供长途电话服务而组建的。现在一些行业的合并，反映了另一种套利，即以批发价购买小企业，并把它们合成一个整体，然后以零售价上市。

利用套利机遇是一条可行的、有利可图的进入新行业的途径。然而，在最后的分析中，所有的套利机会都消失了。问题不在于是否要进行套利，而在于什么时候进行。这些业务的窍门是，利用套利所获利润建立一个更为稳固持久的业务模式，而且在商业计划中应当解释如何及何时建立这种业

务模式。

至于竞争，毫无疑问，任何商业计划都应认真、充分地考虑这个问题。但是有的计划书并非如此，这是一个重大失误。对于一家新兴企业而言，每份计划都须回答以下关于竞争的问题：

- 新企业目前的竞争对手是谁？
- 它们控制了什么资源？它们的优势和劣势是什么？
- 它们对于新企业进入该行业的决策有什么反应？
- 新企业如何应对竞争对手的反应？
- 谁还有可能发现并利用同一机遇？
- 有没有办法通过结成联盟的形式，将潜在的或实际的竞争者争取过来？

商场如下棋，要取胜，就必须预见到下几步的局势。如果一份商业计划描绘的都是理所当然、无可避免的领先或专营市场地位，毫无疑问，写该计划的一定是些天真的家伙。这不仅仅是对于竞争部分而言，整个机遇部分都是这样。每个机遇都有可能成功的一面，也都有脆弱乃至失败的一面。一份好的商业计划不应粉饰机遇的不足，而应当让创业者知晓企业将会面临的好的一面，不好的一面，甚至最糟的一面。

环境

机遇存在于一定的环境中。从宏观经济环境层面讲，包

括经济活动水平、通货膨胀、汇率和利率。从另一层面讲，有各种影响机遇和资源配置的政府法规，包括从税收政策到对私营和上市公司筹资的规定。环境还可以指一些诸如科技等可以界定企业或其竞争对手目标限制条件的因素。

从机遇的发现到获利，环境对创业的各个方面都都会产生巨大的影响。在一些情况下，环境因素的变化能创造机遇。当 70 年代晚期航空业解除管制时，有 100 多家新公司成立。有利的融资环境使新企业［如人民捷运（People Express)］在运营之前就可以上市募集资本。

有时环境也会使创办新企业变得很难。90 年代早期的经济衰退加上不利的融资环境，导致风险资本缺乏，公众市场上筹到的资本数量也很少。相对紧张的条件使新进入者难以为继。(然而矛盾的是，当 90 年代末资本市场热起来之后，投资回报率却是极其的高。)

有时，环境的转变会使一个没有吸引力的企业变得有吸引力；反之亦然。想想几年前由于运行艰难而行将倒闭的包装公司；后来又发生了泰诺胶囊被污染事件，导致多人死亡。然而包装公司正巧有一套安装防污封条的有效技巧，在几个星期内，其财务状况出现了奇迹。反过来，1986 年美国税制改革的实施，在房地产行业引起极大恐慌，几乎使所有的正面投资刺激因素消失殆尽。新税则出台后，许多原本运营得很成功的公司很快倒闭了。

每份商业计划都应包含与环境有关的内容。首先，创业者们应该对新企业所处的环境及其如何帮助实现或阻碍某些特定计划，有非常清楚的认识。其次，更重要的是，创业者

应该知道环境将会不可避免地发生变化，并能描述这些变化将如何影响企业。更进一步，商业计划还应对环境变得不利时，管理人员采取的或能够采取的措施详加说明。最后，商业计划还应阐述管理人员对企业环境所能给予的积极影响。例如，管理人员通过游说活动，可能会对立法或行业标准产生影响。

风险及回报

环境始终在变化，这个概念直接引出我所设想的框架的第四部分：关于风险和怎样管理风险的讨论。我把一份优秀的商业计划视为一幅有关未来事件的快照。为未知的东西照相，可真是一件了不起的事。但最好的商业计划还不限于此，它还像关于未来的影片，从多个视角展示人员、机遇、环境等，讲述一个将来可能发生的娓娓动听的故事，并展示行动和反应的可能性。

换句话说，好的商业计划将人员、机遇和环境视为不断移动的目标。这三个因素（以及它们之间的关系）有可能随着公司从起步到持续发展而不断变化。因此，所有值得一写或一读的商业计划，都需要把企业运行过程中最有活力的部分作为核心。

当然，未来是难以预测的，但让潜在投资家了解新企业的风险等级和种类及其所追求的回报仍然是有可能的。所有这些只需一支铅笔和两张简单的图表（参见后文“风险及回

报直观化”)。但即使有了这些图表，风险仍旧是风险。事实上，分散风险并不等于消除风险。善于改变风险，增加成功的可能性，减少出问题的可能性及负面影响，最终仍是经营者的责任。

关于创业者的神话之一是，他们是风险追寻者。但所有正常人都希望避开风险

关于创业者的神话之一是，他们是风险追寻者。但所有的正常人都希望避开风险。正如哈佛商学院教授（同时也是风险投资家）霍华德·史蒂文森（Howard Stevenson）所说，真正的创业者想捕获所有的回报而将风险留给别人。最佳的企业是一个邮政信箱，人们往里面放支票。但风险毕竟是不可避免的。这对于商业计划意味着什么呢？

最佳的企业是一个邮政信箱，人们往里面放支票

它意味着这个计划必须勇敢地面对未来风险，包括人员、机遇、环境等因素。如果新企业的领导之一离职将会怎样呢？如果竞争对手的反应比预测的要强烈会怎样呢？如果原材料的主要来源地纳米比亚发生革命会怎样呢？管理人员实际上会怎样做呢？

对于一个创业者来说，这些都是很难回答的问题，尤其是在募集资本时。但好买卖总是等着那些真正能提出问题并给出确定答案的人。例如，一家新公司因为负债率高，会对利率极为敏感。如果商业计划能阐明，当利率上升时管理当局应当通过在期货市场上购买合同来规避风险，这是很有好

处的，这相当于为投资家的资金保了险（这对企业自身也有好处）。

最后，风险和回报管理的一个重要方面与收益有关。风险投资家经常会问，公司以后能否上市？一些公司本身上市是困难的，因为这会泄露重要信息，进而可能损害其竞争地位（例如会泄露其获利能力，从而鼓励竞争对手进入或者激怒投资家和客户）。有一些企业本身不是公司，倒像是些产品，它们不像独立的公司那样有持久性。

因此，商业计划应坦率地谈论过程的目的。假设企业是成功的，但利润微薄，投资家如何才能从企业中拿到钱？当专业人士投资时，他们对有多种退出方式的公司特别感兴趣。他们喜欢那些一直努力维持和增加这些选择机会的公司，也喜欢不假思索地与将来某天可能收购该企业的大公司结成联盟的公司。如果该企业提前讨论其最后走向的话，投资家对风险的感觉就会好得多。有这样一句话："如果你不知道自己去哪儿，你走什么路都能到达。"在制定明智的企业战略时，刚才那句话的反面也是正确的：你最好明白自己最终要去哪里，并有一张地图。商业计划中的每一项，就像是地图所描述的一个个地方。每个旅行者都知道，如果有向导，旅程的风险就会小得多。

投资交易及其他

当然，一旦拟出商业计划，目标就是将其付诸实施。这

个题目也可写成另外一篇文章，但在这里我要赘述几句。

当我与那些寻求资本的年轻（或年老的）创业者交谈时，他们总是对其接受的交易价值和条件纠缠不放。表面上看，他们的目的是尽量减少筹资时遇到的掺水现象。实际上他们还有一个不便明说的目标，就是想寻找在他们准备创建企业时，能够像木头一样顺从的投资家。在投资家的食物链中，医生和牙医似乎是最好的，而风险投资家是最差的，因为后者要求得到企业的控制权和收益中的很大份额。

如同认为详细的财务预测是有用的想法一样，这种观点也是一派胡言。你从谁那儿取得投资往往比那些条款重要得多。正像我曾说过的，新企业天生具有风险性，能出错的地方都会出错。当这些错误出现时，没有经验的投资家就会恐慌、生气，总是拒绝向公司预付更多的钱。相反，有经验的投资家将会挽起袖子，帮助公司解决难题。通常，他们有丰富的挽救沉船的经验，是这方面典型的专家。他们知道如何制定合乎实际的企业战略和极具战略性的商业计划。他们清楚怎样招聘，怎样订薪酬，怎样激励员工的士气。像们还熟悉错综复杂的上市之道，这是多数创业者一生只有一次的经历。这些技巧值得花钱去购买。

有一句与创业融资直接相关的老话："聪明反被聪明误"。生意人往往十分富有创造性，精心制定了各种各样的支付及选择方案，但这些通常都是马后炮。我的经验已经屡次验证，成功的交易具有以下六个特征：

- 简明。
- 公平。
- 强调相互信任而不仅仅是法律约束。

- 即使实际与计划稍有出人，也不会彻底失效。
- 它们不会给予不适当的刺激，导致一方或者双方做出破坏性的行为。
- 写在一叠不超过 1/4 英寸厚的纸上。

但这六条简单的规则还遗漏了重要的一点：交易不应是静态的，不应是仅仅为一笔钱而进行的谈判。其实，在创业者寻求资金之前，以动态的过程考虑资本的获得（计算出他们需要花多少钱以及什么时候需要），是创业者义不容辞的责任。

这是如何完成的呢？秘诀就是管理人员像对待一系列实验一样对待新企业，在上演一幕整剧之前，先上演其中的一小部分，召集一个核心小组来检验产品，建立模型，观察其运作，在当地进行宣传展示。类似的实验有助于反映企业的真实经济情况，而且有助于确定新企业在什么阶段需要多少资金。创业者应筹集足够的资金，投资家应投入足够的资本，为每一个重要的实验提供资助。当然，这种实验会让人感到成本太高，风险巨大。但我认为，它能预防发生大灾难，并有助于创造成功。我将其视为成功交易的前提条件。

提防挥之不去的麻烦

商业计划的作者常犯的错误之一是自负。在当今的经济中，很少有真正独一无二的想法。而且，有史以来，还从来没有发生过资本供给量低于机遇数量的情况。机遇的真正半

衰期随着时间的流逝而缩短。

商业计划不应是创业者挥之不去、导致其默默无闻的麻烦；相反，商业计划应当是行动的号角，应当承认创业者具有随时修正可能产生错误的责任。风险是不可避免的，避免风险也是不可能的。风险管理是关键，它总是使企业偏向收益而远离风险。

商业计划应该掌握企业从发现机遇到最终获利的整个发展过程。将致命的缺陷隐藏起来，让毫不怀疑的投资家对自己的投资一无所知，是行不通的。最终分析起来，惟一被愚弄的是创业者本人。

我们生活的时代是一个创业者能充分施展其能力的黄金时代。虽然《财富》500 强企业在过去的 20 年里提供了 500 万个就业机会，但整个世界经济却增加了3 000万个就业机会。许多工作机会都来自创业者所创立的企业，如思科集团、Genentech 公司及微软公司等。这些企业都是从商业计划起步的。这是它们成功的原因吗？没有人能肯定地回答。但几乎可以肯定的是，精心地制定商业计划，以便能完全而坦诚地阐述成功要素（人员、机遇、环境、风险和回报的蓝图）是极为重要的。如果前景并不明朗，则由恰当的信息和分析所构成的商业计划是不可或缺的。

商业计划：仅是为创业者制定的吗？

上文主要是在一个熟悉的环境下讨论作为创业者工具的商业计划。但现在的新企业经常会在已有公司内诞生。这些新企业也需要做商业计划吗？如果需要，它们

与前文所论述的商业计划是否应该有所不同?

第一个问题的答案肯定是"是";至于第二个问题,可以同样肯定地回答"不是"。所有的新企业(无论是由风险投资家创建的,还是像在企业内部建立的企业那样,由股东注资建立的)都需要经过同样的考验。毕竟,市场区分不了产品或服务是由谁幕后投资的。

事实上,在企业内部建立起来的新企业,同样需要与创业者建立企业一样的详细分析,但它们通常没有得到这一待遇;相反,在大企业里,新企业是以资本预算要求的形式提出的。当该项目经过各级审阅时,这些毫无特征的文件会受到详细的财务审查,需要取得一致意见,这就是我所称的"中子弹"型项目管理体制。然而在这些提案中,所提交计划的承诺收益,没有一个不是超过公司规定收益率的。只有当企业真正开始运行时,这些问题才会暴露在企业面前。

如果在企业内部建立的新企业能够遵循本文所述的指导方针,上述问题大都可以避免。例如,针对此类企业的商业计划应从有关人员的简历写起,因为他们过去做过什么预示着他们将来能否取得成功等等。另外,应从机遇和环境方面时新企业的产品或服务进行分析。通过这个强制的过程,可以更早地发现优势和劣势,帮助管理者尽可能地予以兼顾。

在这类内建公司起飞之后,如果上述规则仍然继续使用,将对企业帮助很大。职业风险资本家投资于一家新企业时,他们当然会调查了解企业的业绩。但在大公司,对新公司的审查常常是不连贯的,这种情况不应该

出现。商业计划可以帮助经理人员提出诸如此类的问题：与计划相比较，新企业目前的业绩如何？根据新的信息，管理人员做出了什么决定？由于环境变化，是否有必要增加投资？管理者队伍应如何预测这些变化？这些问题不仅使新企业能顺利运转，同时也会帮助企业从失误和胜利中吸取教训。

许多成功的企业都是在风险投资家的帮助下建立的，许多潜在的机遇本可以被大公司利用，但为什么没有呢？研究世界上的独立企业能得到一些有益的教训，教训之一就是：写一份出色的商业计划。

商业计划用语表

他们所说的是……	他们的真正意思是……
我们保守地预计……	我们看了一本书，书上说我们5年内必须成为拥有5 000万美元资产的公司，而且我们将这个数字颠倒了一下。
我们做了最好的猜测，而结果为其一半。	结果意外地为预测的1/2。
我们预测有10%的利润。	我们时自己从互联网上下载的商业计划模板中的假设没有进行任何修改。

项目完成了98%。	为完成剩下的2%，需要花费与初期完成98%一样的时间，但费用是其两倍。
我们的企业模式得到了验证……	如果你将上一周取得的证据认为是我们50处场所的最好业绩，并由此推断出所有其他各处。
我们有6个月的领先时间。	我们努力不去发现另外还有多少人有6个月的领先时间。
我们只需10%的市场份额。	其他50家新进入者也有此类计划。
客户对我们的产品趋之若鹜。	我们还没有要他们付钱，我们的所有客户还都是亲朋好友。
我们的生产成本低。	我们还没有生产出什么，但我们相信自己能生产出来。
我们没有竞争对手。	只有IBM、微软、网景和太阳微系统已经宣布了进入这个行业的计划。
我们的管理人员有丰富的经验……	消费产品或服务（的经验）。

经过严格挑选的投资家正在考虑此计划。	我们给普拉特指南（Pratt's Guide）中的每个人都邮寄了一份计划。
我们寻求有附加值的投资家。	我们寻找容易轻信的投资家。
如果你按照我们的条款投资，将获得68%的内部收益率。	如果可想像到的应该顺利的事情的确都顺利，你就有可能把钱收回来。

这究竟是些什么人？

每份商业计划都应回答的14个“私人”问题：

- 企业的缔造者来自何处？
- 他们在哪里接受教育？
- 他们在哪里工作过？为谁工作？
- 他们过去（在职业和个人方面）取得了什么成就？
- 他们在商界的声誉如何？
- 他们拥有哪些与其所追求的目标有直接关系的经验？
- 他们有什么技能、能力和知识？
- 他们对企业将面对的成功或失败的可能性的实际态度如何？
- 管理者队伍中还缺少什么样的人？
- 他们是否准备招聘高素质的员工？

- 他们将如何应付逆境？
- 他们是否有勇气做出不可避免的艰难选择？
- 他们对企业的忠诚度怎样？
- 他们的动机是什么？

一生的机遇——它真的是机遇吗？

每份商业计划应该回答的 9 个问题：

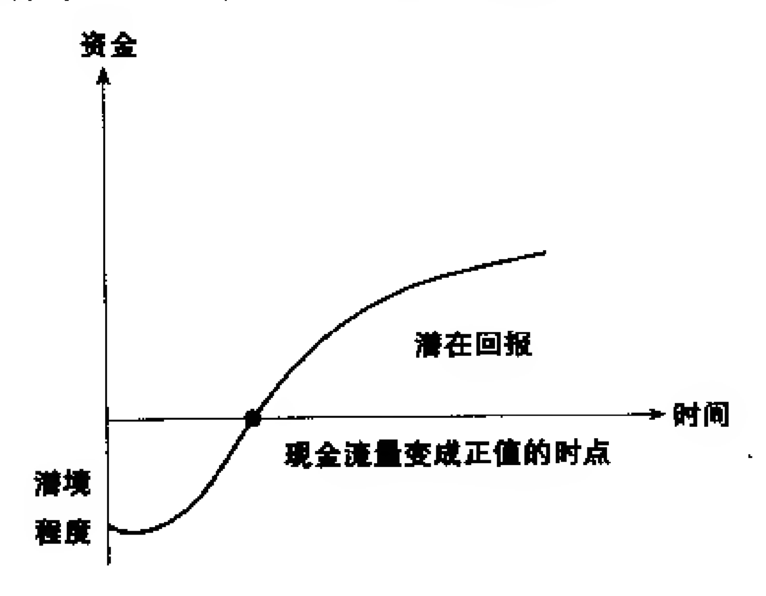
- 新企业的客户有哪些？
- 顾客在购买商品或寻求服务时如何决策？
- 在多大程度上顾客是一时冲动购买产品或接受服务的？
- 产品或服务将如何定价？
- 企业将如何触及所有确定的细分市场？
- 获得一个顾客需要花费多少（花多长时间，耗多少资源）？
- 生产和运送产品或服务的成本是多少？
- 支持一名客户要花多少钱？
- 留住一名客户的难易程度如何？

风险及回报直观化

当谈及新企业的风险与回报问题时，商业计划如能将两个图表包括进来，将会获益匪浅。使用“图表”一词可能并不妥当，实际上它们仅仅是显示风险与回报之间最可能关系的示意图，也就是机会及经济的关系。尽

管成本并不很高，但我发现，这些图表对投资家来说，比 100 页的表格文字分析说明还要管用。

第一幅图勾画了创建新企业所需的资金数量、现金流量转为正值的时点以及期望回报的大小。

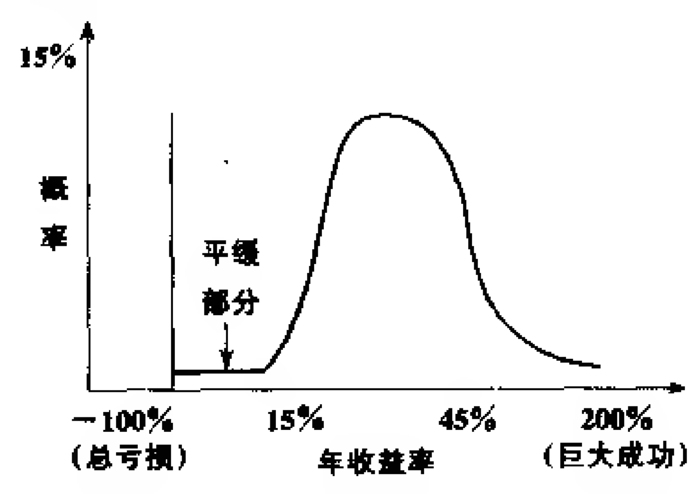


此图帮助投资家了解负现金流量的程度和持续时间，以及投资与潜在回报之间的联系。最理想的情况当然是尽早和经常掌握现金流量。但大多数投资家在现金流出很多、持续时间较长时会感到不安，尽管在多数情况下现金流量应当如此。

当然，由于新创企业总是被那些过于自信的乐观主义者所推动，你很可能看到窘境程度浅且回报曲线陡的现金流量图。确实常常是这样。坦率地讲，即使那些图被收进了商业计划，它也是在提醒投资家：新企业的管理队伍完全脱离现实，应该不惜一切代价远离它。

第二幅科对第一幅图做了补充，向投资家展示了可能的收益率范围及达到目标的可能性。接下晨的例子说明：投资家进行投资时，有 15%的可能为血本无归。第

二幅图的平缓部分显示投资家只损失很少一笔资金的可能性微乎其微，这些公司要么输得很惨，要么取得很高回报率。中间部分的峰起说明同时期获得15%～45%回报率的机会很大。最后，起初的投资得到200%内部收益率的几率很小，这种情况只有在微软公司还未上市时，你刚巧对其进行了投资才会发生。



从本质上讲，第二幅图是帮助投资家确定商业计划所代表的投资级别。一家新公司是在北海钻探石油（高风险和高收益）呢，还是在得克萨斯州打风险较小但也有可能一无所获的油井呢？第二幅图正是回答这些问题的。接下来就是由投资家决定冒多大程度的风险以及下多大的赌注了。

此外，那些制定商业计划的人，通常倾向于对图形进行切割，使回报率看起来更高，而亏损的概率可以忽略不计。因此，我有必要再谈谈第二幅图的绝妙之处：它所表述的内容能够体现出投资家的现实感和经验，并可作为简单形象的技术警示图。

Entrepreneurship

创业精神

3

创业者怎样制定可行的战略[①]

阿玛尔·毕海德

① 原文发表于《哈佛商业评论》1994年3/4月号，重印号94202。



内容提要

无论全面研究和计划在一些商业领域多么流行，它们与新创企业所处的多变的环境都不相适应。创业者们必须快速转动脑筋，否则机会将不复存在。创业者的世界是灵活的、自然的和繁忙的。利润和生存获得，就需要有创造性思维与高超的实施能力相结合所形成的优势。因此，成功的创业者通常采用速度快、成本低、又及时的实用方法，而非深度的分析。

从对200多家繁荣企业的研究中，我们发现了对胸怀大志的创业者有用的四项指导方针。首先，高效的创业者总是尽可能早地将不具潜力的想法筛选出来。他们往往通过判断和深思，而非收集许多数据来做到这一点。其次，他们客观地评价自己的财务状况、个人偏好及创业目标。他们以这种方式衡量一项创意的吸引力，从中选出最适合自己新企业的创意。在通向成功的崎岖道路上，需要有对企业的热爱，才能从不可避免的失望中解脱出来。

为了节省时间和金钱，成功的创业者尽量减少对创意研究的资源投入。进行分析的最合适的出发点因不同的企业而千差万别。而且，与大公司中的管理者不同，创业者不需要知道所有问题的答案就可采取行动。实际上，在创业环境中，分析和行动是密不可分的。聪明的创业者潜心其中并随机应变，一旦问题出现，他们就开始寻求答案，迅速堵住漏洞，并随着事态的逐步发展而改变战略。

不管对计划进行全面分析这种做法在企业中多么流行，它对大多数新创企业并不适合。创业者通常没有时间和金钱与各种潜在客户代表面谈，更谈不上分析替代品，重构竞争对手的成本结构，或预测替代技术的未来前景。实际上，过多的分析可能是有害的；当一个机会被详细调查清楚后，它或许已经不复存在了。一张城市地图及酒店指南 CD，在 1 月份会卖得很好，可如果到 12 月份才推出，则会一文不值。

当一个机会被详细调查清楚后，它或许已经不复存在了

在研究中，我曾经与 1989 年《公司》杂志列出的 500 家美国发展最快的私营企业中的 100 家公司的创业者进行了面谈。最近，我的 MBA 学生又对其他 100 家成功企业做了相关调查，结果表明，许多成功的创业者几乎没有用多少时间进行调查和分析（参见后文“制定计划值得吗?”）。而那些进行调查分析的经理，则不得不经常放弃原有的战略重新开始。此外，1990 年全国独立企业联合会对2 994家新创企业进行的一项调查显示，那些在研究、深思和计划上花了很多时间的人，并不比那些不做计划、只抓住机会的人在头三年中有更大的生存可能性。事实上，许多推崇全面分析的企业并不能抓住机会。分析会延迟市场进入的时间，或者因为发现了数不清的问题而将创意扼杀。

不过，所有的企业都应进行必要的分析和计划。成功的创业者不会盲目地冒险。实际上，他们采用了一种快速且费用很低的方法，这种方法介于在计划中不能自拔及根本不制

定计划之间，是一种中间做法。他们从不要求完美，因为即便是最精明的创业者亦经历过开始的失败。然而，与一般公司的做法不同，创业者们的办法更经济、更及时。

成功的创业者所采用方法的关键要素是什么呢？针对雄心勃勃的创业者，我们提出三条指导方针：

1. 快速筛选机会，将没有前途的创业项目淘汰。

2. 仔细分析创意，集中关注一些重要事项。

3. 将行动与分析结合起来，不要老是等待所有问题的答案，要准备随时改变进程。

筛选出失败的创意

那些寻找创业机会的人通常会产生许许多多的创意。迅速摒弃那些潜力不大的创意，能使创业者集中关注少数应予改进和研究的创意。

筛选出没有前景的投资机会，需要进行判断和深思，而不是收集新数据。创业者应该熟悉那些判断创意价值的事实。我们的证据显示，创建新企业一般是为了解决创业者个人作为客户和员工时已经尽力解决的问题（见图“创业者的创意来自何处”）。像联邦快递公司（Federal Express）那样，创意来源于创业者大学论文的企业实际上很少见。

创业者的创意来自何处

通过对机会进行系统研究而发现的 4%

投身于 PC 革命中 5%

自然而然地发现的 20%

将临时或者随便的工作发展成一家企业(7%)

作为个体消费者所需要的(6%)
碰巧谈到有关行业的情况(4%)

实现家庭成员的想法(2%)
在意大利度蜜月时想出的(1%)

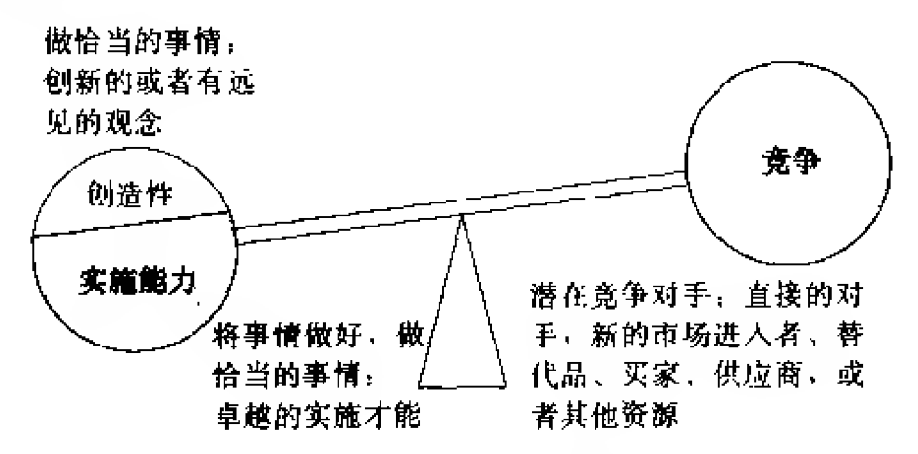
对此前工作中遇到的创意进行复制和修改 71%

资料来源：100 founders of the 1989 Inc."500" fastest growing private companies.

创业者的形象没有固定模式，可以是善于交际或沉默寡言的，善于分析或是凭直觉行事的，也可以是谨小慎微或是胆大妄为的

企业要能生存且有利可图，就要具有创造性思维与高超的实施能力相结合所带来的优势（见图“打破竞争平衡”）。创业者的创新可能是一种全新产品，或者是一种能改变现有市场秩序的工艺，也可能是创业者对某外部变化的过程或结果独到的远见。例如，加州淘金热使得成千上万穷人发狂，但利维·斯特劳斯（Levi Strauss）发现了向那些采矿者出售粗制帐篷及后来的工装牛仔裤的商机，并借此开创了自己的公司。

打破竞争平衡



但是创业者不能仅仅依靠发明新产品或者预测趋势，他们还必须有很好的实施能力，尤其是在其想法很容易被别人模仿时。例如，如果某项创新不能获得专利或者得到保密，创业者必须设法获得并管理好那些创建品牌或威慑模仿者所需的资源。高超的实施能力也能弥补“模仿”战略的缺陷，特别是在新兴或快速增长的行业中，更快更好地将创意实施，比任何好的战略都重要。

那种显然缺少创造性的概念或缺乏特殊实施能力（例如，前任顾问要沿用祖母的甜饼烹饪法的方案）的企业，不需多想即可剔除。在其他情况下，创业者必须深思其创意的恰当性及实施创意的能力。

成功的新创企业不需在每个方面都具优势。成功创业者的创造性大相径庭，其中，一些人采取激进的做法；一些人修改别人的创意；还有一些人则缺少独创性。创业者实施其想法的能力亦千差万别。销售新工业品不需要像销售廉价首饰那样通过商业广告大肆渲染其非凡的魅力。我们发现，真正的创业者并无标准：成功企业的创建者可以是善于交际的

或沉默寡言的，喜好分析的或喜好直觉的，细致入微的或不拘小节的，害怕风险的或酷爱刺激的；他们可以是喜爱授权的或偏爱集权控制的，也可以是社区的中坚或是对社区漠不关心的。因此，在评估潜在的风险投资的可行性时，每位渴求成功的创业者都应该考虑以下三个相互作用的因素。

1. 企业的目标。创业者的目标究竟是要建立一个大型的、持久的企业，从夹缝中杀出自己的市场，还是仅仅想尽快盈利呢？雄心壮志需要非凡的创造性。通过在现有市场上攫取较大的份额或创造一个较大的全新市场，迅速建立大企业，通常需要革命性的思想。比如创建家得宝（Home Depot）需要有全新的零售观点，而开办传统的五金商店却不需要。创新型企业通常需要全新的工艺或制造技术；竞争性市场一般能提供有价值的产品或服务，除非涉及严重的技术问题。

对实施能力的要求也是严格的。大的创意通常需要巨资及强大的组织才能实现。因此，成功的创业者应当有能力吸引、维持和平衡投资家、客户、雇员及供应商的利益，需要具有迅速创建庞大复杂公司所需的组织能力和领导能力。此外，创业者或许还必须在做交易、战略规划、管理行政费用方面具有相当的技术诀窍及其他的商业技能。换句话说，创新型的创业者似乎需要一种近乎超人的素质，一般人无须尝试。

以联邦快递公司的缔造者弗雷德·史密斯（Fred Smith）为例，他的创造性在于发现了客户愿意为可靠的隔夜快运服务支付更高的费用，并找到了提供该种服务的方诀。史密斯排除了使用现有商业航班的可能，因为它的时刻表是为客运服务设计的。他有一个大胆的想诀，即收购一批

喷气式飞机，并通过设在孟菲斯的中转站，专门运送所有的包裹。

正如多数大创意一样，这项创意很难实施。当时 28 岁的史密斯，不得不集资9 100万美元作为创业基金。在公司营业之前，喷气式飞机、中转中心、25 个办事处以及几百名受过训练的雇员必须到位。而史密斯也需要极大的毅力和能力来防止刚刚起步的企业走下坡路：联邦快递公司头 3 年亏损额超过4 000万美元。一些投资家想换掉史密斯，债权人则想收回资产。可是，史密斯维持了士气，平息了投资家及债权人的火气。公司扩展了业务，并在全国开展广告宣传，开办直邮业务，以取得市场份额。

相反，那些仅想获取补缺市场而并非改造或创意一个行业的企业，则不需要非凡的创意。某些创意对于产品设计是必要的，因为那会将一部分消费者从主流产品上引开，并消除由于市场较小而导致的过高成本。但是，过于新奇的特征会成为一道障碍：如果该投资项目必须向消费者及经销商说明全新产品的好处，则该补缺市场很难证明投资的合理性。同样，一个补缺投资项目无法支持太多的生产或分销创新；与联邦快递公司不同，凯普-科德薯片公司（Cape Cod Potato Chip Company）必须在它的分销商及运输商限制范围内经营。

国际唱片辛迪加公司的创业者们，通过在 MTV 音乐电视里游击战式的营销方式，建立起在消费者中的知名度

既然补缺市场不能支撑太大的投资或日常管理费用，创业者就不需要筹集资本及创建大企业所需的革命性能力。但

创业者必须能够以有利的条件获取别人的资源，并以较少的费用使其运作，如利用“游击战”的营销方式及人们之间的相互推荐，而非通过全国性的广告宣传，来建立品牌知名度。

我的学生伊丽莎白·本特尔和维多利亚·哈克特发现，于1979年建立国际唱片辛迪加公司（IRS）的杰伊·鲍勃格（Jay Boberg）和迈尔斯·科普兰（Miles Copeland）采用市场补缺战略，创立了北美最成功的新音乐唱片公司。由于缺乏资金和创新，IRS公司无法与主要唱片公司进行竞争，鲍勃格和科普兰推出了一种“非传统”音乐（未被人们发现的类似Buzzcocks和Skafish的英国乐队组合）。大音像公司对这种音乐视而不见，因为它们的潜在销售额很小。IRS公司采用了低成本交替式营销方法推销它们的非传统音乐。当时那些大公司并未意识到音乐电视能有效地促销产品，而鲍勃格抓住了这个机会，并安排了一次摇滚演出——MTV大赛。这场表演取得了巨大成功，成为IRS公司的良好促销工具。大赛之前，鲍勃格不得不恳求电台播放它的音乐。而此后，MTV观众主动要求电台播放他们在演出中听到的音乐。

2. 外部变化提供的发展机会。利用新的或多变行业中的机会，一般要比在成熟的行业中容易掀起波赛。在成熟的行业中，需要拥有巨大的创造性、丰富的经验和广泛的交际，才能从竞争对手手中夺取市场份额。在这些行业中，市场力量早已经动部了处于劣势的技术、战略及组织结构。

新市场则与此不同。在新市场里，新创企业经常面对的是刚刚走到市场边缘的竞争对手，能容忍经般不足的销售商

外部变化能够为富有创造性、反应敏捷的创业者提供发展机会

和不完善产品的客户，以及从短缺中获利的机会。只要略具洞察力，点滴的创新、少许的技能及专长（在盲人世界，独眼龙就能当国王），再加上愿意快速采取行动，就能大获成功。事实上，由于外部存在巨大的不确定性，客户和投资家在市场稳定下来之前，对是否支持全新的产品和技术会犹豫不决。新行业中的战略选择范围通常非常有限，创业者不得不坚持刚刚出现的关于产品特征、元件或分销渠道的标准。

外部变化提供的发展机会，可以从 20 世纪 80 年代个人电脑革命中产生的数不胜数的新创企业的成功案例中窥见。这些企业的业务范围主要包括硬件、软件、培训、零售及系统集成服务。安装或维修计算机系统，可提比修理汽车更容易；但因为最初掌握此技术或有此远见的人很少，所以像 Bohdan Associates 公司的彼得·扎卡尔基（Peter Zacharkiw）那样通过为客户提供卓越服务的创业者，能成为或功的领导者（参见后文“制定计划值得吗?”）。正如一个中东代理商告诉我的，“我们这儿有一个有趣的口号：‘我们不修竞争对手那样无能！’”

比尔·盖茨较早进人计算机行业，并适时抓住机会进行投资，虽没有突破性产品，却将微软建成为一个资产达数十亿美元的企业。1975 年，19 岁的盖茨和他 21 岁的伙伴保罗·艾伦（Paul Allen）建立了微软公司，销售他们开发的软件。到1979年，微软已拥有25名员工及250万美元的销售

微软的比尔·盖茨没有什么突破性产品，却建立了资产达数十亿美元的大企业

额。1980 年 11 月，IBM 选择微软为其个人电脑提供操作软件，微软随即从西雅图计算机公司（Seattle Computer Products）购买了一种操作系统，并将其改装成现在无所不在的 MS-DOS 系统。IBM 的名声以及只能在 DOS 机上运行的 1－2－3 工作表软件的巨大成功，帮助微软很快成为操作系统领域的主导供应商。

微软赢得操作系统一役，没有经过精确的实施，其间还伴随着激烈的组织波动。据作家斯科特·刘易斯（Scott Lewis）说，在 80 年代早期，“尽管公司规模每年扩大一倍，但还不适合做大公司。盖茨反复无常的性情在计算机界是出了名的，他突然地改变产品规格，将开发人员调来调去，从而加剧了微软的混乱”。[1]

外部的变化，比如房地产或能源价格的崩溃，也会给在“失宠”资产上投机的创业者创造机会。自称为“严数舞蹈家”的萨姆·泽尔（Sam Zell），与他的现已过世的合伙人罗伯特·卢里（Robert Lurie），通过此类机会建立了数十亿美元的房地产及实业帝国。他们最初的成功是在 70 年代初期房地产投资企业衰落之后，他们建起了数百万平方英尺的办公楼、购物中心，以及成千上万的公寓和活动房集中地。在 80 年代早期，这对合伙人卖掉了繁华的舞建地区的一些建筑，投资于诸如布法罗和芝加哥等锈迹斑斑的钢铁城市。

泽尔承认，他的方法不需要创建企业所需的那种创建

性。[2]投机者无需多大创新；创业者仅是预测到：混乱或恐慌引起价格下跌的时代即将过去。成功的实施能力亦无需太多的管理技能。当创业者低价买入房地产，期望高价卖出时，组织发展、设计或营销能力几乎不增加什么价值。良好的实施需要迅速采取行动、精明地谈判、以有利条件获得融资的能力。

3. 竞争基础：专有资产及快速行动。在某些行业，比如制药业、豪华旅馆业以及消费品行业中，公司的盈利能力很大程度上取决于其拥有及控制的资产、专利权、地理位置或品牌。好的管理操作，比如倾听客户意见、保持质量、关注成本，对于那些已经走上正轨的企业固然能提高其盈利水平，却不能推动新创企业冲破此类结构性障碍，此时就必须有一种创新的技术、产品或战略。

在服务性行业中，比如投资管理、投资银行业务、猎头及咨询，虽不容易建立专有优势，但仍可通过按客户所需提供卓越服务而获得较高利润。这些领域的新创企业，主要是靠它们的快速行动能力。[3]成功的创业者靠的是个人销售技能、人际关系、个人专长所得到的声誉，以及他们说服客户相信其所提供服务的价值的能力。他们也有建立机构的能力，如招聘、激励优秀专业人员、清楚地阐释和强化企业价值观的能力。在自然形成的规模经济几乎不存在的情况下，如果没有许多组织发展方面的专长，创业者是不可能通过孤军作战或临时拼凑队伍来建成一家具有持久生命力的企业的。

1939年，麦肯锡公司的创建者之一马文·鲍尔创建了最早的管理咨询公司。公司的建立源于一个简单的想法：向

麦肯锡公司是从一个简单的想法发展起来的：为高层管理者提供高质量的咨询质务

大公司高层管理者提供高质量的商业咨询服务。在实践中鲍尔不懈地实施这一想法。鲍尔在吸引客户并为之提供服务方面很在行，他亦精通组织发展。他大力倡导客户利益第一的观念。在他的领导下，麦肯锡公司开始从顶尖商学院中招聘员工，采取要么进步要么解雇的人事政策，以杜绝员工不思上进、业绩不佳；鼓励与公司为高层管理人员服务的宗旨不相适应的学习；建立了各国办事处，以更好地服务于精选出来的客户。鲍尔不强制制定政策，但他有耐心说服合伙人同意他的观点。而且，他愿意以账面价值出售股票，以便公司的股权能更广泛地被分享。[4]

衡量吸引力

创业者还应该将那些较其他机会更具吸引力（风险和回报）的潜在投资项目筛选出来，对一些相关因素予以关注。例如，资本需求对于那些难以进入金融市场的创业者很重要。对现金的出乎意料的需求，比如一个大客户没能及时付款，将导致企业倒闭或迫使创业者减价出售其股权。因此，创业者应青睐那些非资本集中型、利润丰厚、能够用内部资金支持快速增长的企业。同时，创业者应留下失误余地，因

为那些运作简单、固定成本较低的企业由于技术滞后、成本超支，以及销售额增长缓慢等因素，不大可能陷人现金缺乏的困境。

有吸引力的投资项目应该提供足够充分的回报，以补偿创业者的全身心投人

另外一些标准反映了创业者在承担多种项目上所特有的无奈：有吸引力的投资项目应该提供足够充分的回报，以补偿创业者的全身心投人。歇业成本应当较低；回报速度要快，或者能够很快承认失败，以便在损失太多时间、金钱及信誉之前，将企业关闭。同时，创业者应该采取员工持股的手段，比如通过出售所有或者部分股权来获得现金。缺少流动资金的企业不太容易找到其他机会，风险当然也会随之减少，甚至飞逝而去。

我们不能机械地运用这些标准，不能像教科书上要求的那样，并不是所有项目非得净现值为正不可。用某种标准衡量为状态良好的企业，在另一种标准衡量下却经常是问题百出。例如，一家成功的生物科技企业的专利为其提供了可持续发展的优势，使它比广告公司更容易上市，但是生物科技创业者需要筹集相当多的资金，这项投资可能在数年内都不能确保成功，企业也因此有可能陷人困境。

企业还必须与创业者个人的所思所想相适应。在走向成功的崎岖道路上，从不可避免的失望和灾难中超脱出来，需要对所从事的行业有相当的热情。创业者应该依据自身的追求以及愿意做出的牺牲，对潜在的新创企业进行评估。他们

在走向成功的崎岖道路上，从不可避免的失望和灾难之中超脱出来，需要对所从事的行业有相当的热情

是想创造巨额财富，还是得到一点微利即可？他们是否想得到公众的认可？与令人兴奋的技术、客户或同事一起工作的刺激对他们是否重要？他们是准备将毕生贡献给某项事业，还是仅仅想尽快赚取现金？他们愿意在有道德标准问题的行业工作吗？或者愿意在充满不确定性的行业中工作？他们准备冒什么样的财务和事业风险，准备冒多长时间的风险？

这些深层次的个人喜好，决定了那些使创业者感兴趣及不感兴趣的企业类型。例如，像联邦快递公司这样雄心勃勃的企业，适于那些对成败处之泰然的人士。成功能带来巨大的财富，并将创业者塑造成受人崇拜的偶像，但风险也是相当大的。不切实际的方案可能由于以下任何一个原因而失败：产品有缺陷；不能本小利大地生产或销售；不能满足急需；要求客户承担无法承受的转换成本。更糟糕的是，这种失败可能在数年之内不会扭转，从而使创业者在很长时间内陷入心灰意冷的努力中。即使是成功企业的创始人，在金钱上也不一定能得到补偿，特别是企业计划在发展过程中延误时。投资家可能会将不切实际的创业者弃之不顾，或者为追加的投资索取很高的股权。因此，创业者必须预料到，可能会反复出现失望，数年的辛苦努力很可能付之东流。除非创业者有改变世界的强烈愿望，否则他们不应该进行革命性的风险投资。

令人惊奇的是，小企业往往比大企业更易得到资金。企

业创建者往往能够获得较大份额的额外利润，因为他们不会通过多轮融资致使其股权份额下降。但创业者必须乐于在不景气的细分市场中繁荣昌盛。控制一个为人们所忽视的细分市场，通常要比控制那些看起来更刺激、更令人向往的市场更有利可图。但处在补缺市场的企业也可能步入“生不如死的境地”，因为它们的市场太小。在这样的市场上，企业不可能发展壮大，而创业者又因已投入太多而不愿退出。

像泽尔这样的投机者，并不想建立一家公司或者推出一种创新，却能超过众人而获得乐趣。他们的财务风险与回报取决于交易条件、风险资本额、借款数额及条件，当然还有所购资产的价格。风险一般没有阶段性，创业者一旦购买资产后，就开始暴露于风险。资产清算或企业退出市场，往往会促成投机行为的成功：如果价格如期上升，投机者就可以指望有许多人想购买他所拥有的资产；如果价格下跌或保持低水平，资产的市场流动性就会很差。仔细考虑一下就会发现，这种投机最适于那些喜欢赌博的创业者。

进入市场动作迅速的新创企业，比如咨询或广告公司，就可能有机会在生气勃勃、充满竞争的市场中与才华横溢的同事工作。这样的公司资本需求量很，可以随着企业的增长再追加投资。这样，创业者就能避免较大的个人风险，避免外部投资家的干涉。但尽管此类企业的现金收入吸引力大，在这些情况下还是不易获得巨大财富：那些反应迅速的企业由于缺少可持续专利权，即使在盈余很高时仍难以出售或者上市。因此，创业者必须充分考虑到风险因素并做出长期计划，而不是仅仅享受快速获利的果实。

适度的计划及分析

为了节省时间和金钱，成功的创业者会尽量减少创意研究的资源投入。不像在大公司里，负责某个部门的工作或完成自己分内的工作就算是事业，创业者不仅要尽量完善地做出相应的计划和分析，而且必要时还需加上主观判断。

正如哈佛的迈克尔·波特（Michael Porter）指出的，一家新创企业不仅面临着来自提供相同产品的对手的竞争，也面临着来自替代品、供应商、买家及其他新进入者的竞争。而且，新创企业甚至还要同行业之外的公司争夺雇员和资金。因此，全面分析应包含许多行业参与者，并探究其内在的核心竞争力及弱点。但睿智的创业者对完整性不感兴趣，他们明白，额外分析的回报将很快消失。他们还避免使用电子表格软件对盈亏平衡点、资金需求、回收期、净现值进行详细但缺乏远见的分析。

在决定优先分析对象时，创业者必须意识到，即使有更多的研究也无法解决某些关键的不确定因素。譬如，深度访谈及调研在预测全新产品需求时作用往往不大。例如，消费者首先提出对复印纸的需求，然后告诉调研者，使们对值用碳纸很满意。从这件事可以看出，创业者应该抵制无休止的调查的诱惑，相信自己的判断。

但分析人员同样也要避免实施那些自己很本无法值照其结果行动的调研。例如，了解市场总趋势和行业领导者的战略，不大可能影响像广告业这样变化剧烈的行业中的断创企

业的业绩，故不必为其费心。创业者应集中关注那些通过分析能解决问题、能决定企业能否发展及怎样发展的因素。解决一些重大问题（例如，明白什么事情必须做好，并预测可能危及企业的风险），就比对许多无关大局的事情展开调查重要得多。

标准格式的一览表或放之四海而皆准的方法，并不适合创业者。适当的分析预算及最值得研究和分析的事项，取决于每家企业的特点。

标准格式的一览表或放之四海而皆准的方法，并不适合创业者。每个企业的优先分析项目都是不同的

像联邦快递这样雄心勃勃的创业努力，需要相当的资本，而且要求能比那些具备自我融资能力的企业做出更好的研究及文件档案。专业投资家通常会索要书面的经营计划，因为从经营计划可以了解到创业者目标的严肃性、对投资家的关注程度及其能力。所以，创业者必须撰写详尽的计划，尽管他们对计划与最终产出之间的关系可能仍有疑虑。

收益更加难以预测。创业者至多只能使自己相信，其新产品或服务能比现有的产品和服务带来更大的价值。要想知道产品能流行多快只能靠猜测。分析客户将如何购买和使用其产品或服务，或许也有所帮助。了解采购过程有助于找到购买新产品或服务的决策人。例如，对联邦快递来说，越过传统的采购运输

有强大竞争对手的新创企业必须让客户觉得其产品一鸣惊人。一种口味新有改进的玉米片，不会把凯洛格公司的玉米片挤下超市的货新

服务的邮箱管理员是很重要的。在客户从新产品或新服务中受益之前，找出必须克服的障碍，从而了解产品如何被使用，也是大有裨益的。

充满幻想的创业者，必须防止竞争对手利用自己的工作获益。许多概念虽难以证实，但一旦被证实就很容易被模仿。除非创新者一直受到进入壁垒的保护，否则千辛万苦做出的创新，很容易变成公众产品而非仅对创新者有益。太阳公司和苹果公司从施乐公司的帕洛阿尔托研究中心的开拓性创新中就获益良多。

那些希望获得补缺市场的创业者将会遇到各种各样的问题，他们往往会由于专门的细分市场的服务成本高于收益而失败。因此，创业者应当仔细分析补缺市场的服务增量成本，并考虑到由于缺乏规模效益，在一个很小的细分市场做营销难度很大。尤其在成本劣势很明显时，创业者更应确定其服务能否有良好的收益。那些已经确立地位的公司，能通过扩展产品线，或对已有产品和服务稍作调整来争夺市场份额。新创企业必须让目标客户觉得其产品一鸣惊人。一种口味稍有改进的玉米片不可能将凯洛格公司（Kellogg）的玉米片从超市货架上挤走。

而报不足也会给向小市场进军的企业带来风险。例如，没有财力建立直销队伍而以补缺市场为目标的企业，可能拿不出足够的佣金来侧引独立代理商或生产商代表。如果回报与付出不成比例，创业者最终亦会失去兴趣。创业者必须确保在企业总利润很少的情况下，所有做出贡献的人都能很快地得到较高和较稳定的回报。

那些试图利用变革技术、客户偏好或法规的创业者，应

该避免进行大量分析。在动荡的条件下进行的调研并不可信，快速反应远比耗费很长时间，确保方方面面都深思熟虑重要得多。

创业者不得不坦然面对一些重要的不确定因素，如对手的相对能力或战略性客户的偏好。这些并不容易分析。例如，谁能预料到太阳微系统公司的 4 个 27 岁的创建者，虽无任何商业或行业经验，却能够打败十几家新创企业，其中包括阿波罗（Apollo）这样的由行业巨子创建的典范企业呢？谁能预料到 IBM 会向微软购买操作系统，从面因其硬件面获得领导地位，并进而将拥有巩面地位的数据研究公司的 CP/M 操作系统从垄断地位上赶下来？要想参加竞赛，首先必须自信自己有能力领先于其他任何参赛者。

然而，分析回报与风险是否成比例，也许更可行、更值得一试。在某些技术竞争中，可以预料，一项技术的成功只是昙花一现。例如在硬盘驱动器行业中，凭一代产品而成功的企业，通常在另一代产品出现时不得不大步赶上。但是，在工程工作站上，太阳公司从其初期的成功中获得了长期收益，因为它建立了可持续的构造标准。如果成功不能持续下去，创业者应该备有在持续经营期间获利的计划。

瞬息万变的市场中的企业，如果它们不能及时地设计、生产、销售本小利大的产品，那就比战略拙劣更有可能倒闭。因此，成功的创业者通常更关注作业分析和规划，而非战略性规划。一名创建者称：太阳公司的经营计划主要是生产计划，包括产品开发、销售、建立服务点和雇佣工程师的时间表。

对于像泽尔那样以低价位买进资产的投机者，有两套分析是至关重要的。其一涉及所获资产的市场动力，更明确地

说，为什么预计资产要升值。创业者应该判断价格是否只是短期内较低（比如由于不合理的极端恐慌或暂时的供不应求），是否是由于永久性的供求变化而导致价格下跌，或者仅仅是前期过高价格的回落。创业者在资产卖出去之前持有资产的能力亦值得详加分析，因为预测暂时下跌的价格何时会回升是很难的。资产持有能力取决于用来购买资产所借的资金、撤资的条件以及资产所得收入。例如，能持续获得租金收入的房产或者产油丰富的油井，要比持有空地或开采权更有把握。而对于某些资产，如矿井、市区可出租的房产等，创业者也要考虑到被征用（比如通过出租控制）及意外征税的风险。

在那些靠迅速投资而非特有优势崛起的企业，对竞争对手及行业结构进行详细分析并无太大价值。迅速抓住稍纵即逝的机会并立即实施，远比长期竞争战略更重要。一般市场调查包含了大量的对特定客户和关系的分析。合伙协议、向后来雇员给予股权的条款、业绩衡量标准以及分红计划，这些都是决定企业成功的重要因素，最好能在企业创建之前就仔细考虑，而非此后仓促而定。尽管长期现金流量预测没有什么意义，简单的短期现金预测以及盈亏平衡点分析，还是能帮助创业者避免麻烦的。总的来说，要求此类企业分析准备是不过分的。

将行动与分析结合起来

大公司的标准操作程序，一般是将分析与实施明确区分

开来。在仔细考虑一项新投资时，现有企业的管理人员会面临着新创企业与不断进行的活动之间相适应的问题：某项投资建议是否能提高企业优势？所需的资源及精力投入是否会削弱公司建立客户忠诚度、提高核心市场质量的能力？这些问题描述了一种审慎的“受托人”方式：在管理者实施投资前，他们必须对该计划进行广泛调查，征求更高层人士的意见并提出正式计划，答复老板及公司职员提出的批评意见，做好民意调查及资金分配等项工作。[5]

然而，那些以前未曾出现失误的创业者，也不必在行动之前就报清所有问题的答案。实际上，常常很难将行动和分析分隔开来。例如，某新旅馆的吸引力可能取决于其租借条款；租金较低能使企业把一般项目变成摇钱树。但创业者取得较好租借条件的能力，不太容易从事先的分析中获得，他们必须与特定的财产和特定的出租人进行艰苦的谈判。

在对机遇进行充分分析之前就采取行动有许多益处。脚踏实地往往能给自己和他人增加信心。例如，骨干员工及投资家往往更乐于追随那些长于行动的人，比如退出一项工作、合并或签署租赁合同。创业者个人多冒一点风险，就能使别人更相信企业一定会成功，认为如果自己不再参加进来就会被抛在后面。

尽早地采取行动也能产生更有活力、更明确的战略。大量调研及对某一概念目标群体的研究，其结论可能会误导人们：调研和现实之间有一定差异，因为所调查的潜在客户并不一定能代表市场，在他们见到实际产品之后，或者，当他们没有签订采购订单的权力时，他们对产品创意的热情就会逐渐减少。企业应该首先制造出一批样品，在进行广泛的市

场调查之前就请客户试用，以便制定出更有活力的战略。

创业者个人快速实施战略的能力自然会因人而异。反复实验、不断摸索的方式，对轨道科学公司（Orbital Sciences）那样大规模、资本密集型的企业可行性较低——它需要筹集5 000多万美元，为美国宇航局（NASA）建造火请；而对一家刚刚起步的咨询公司而言，此方法的可行性则会更高一些。将行动和分析结合起来的方法具有如下一些共同特征：

- **分阶段进行分析**　创业者仅仅做足够的研究证明下一步行动或投资的合理性就可以了，不必一次就解决所有问题。例如，一个开发了新型医疗技术的人，可能首先对市场需求作粗略估计，以确定是否值得去见专利律师。如果市场估计及专利律师都很支持，此人可能会进行更多的分析，研究花钱申请专利事宜。在创业者准备向风险投资家提出正式经营计划书之前，必须反复分析和行动。

- **迅速请住漏洞**　一旦有问题或风险出现，创业者就应开始寻找解决办法，例如，假设创业者发现很难筹集资本。他会创造性地考虑如何解决这一问题，而非扼杀筹法。或许通过改变技术，使用更多可以租借而不必购买的标准设备，可以减少投资；或者在适当的条件下，可扼在初扼准得一笔大订单来承初今后的风险；或者可以筹低增长扼量值和目标，首先占领利基市场（niche market）。分初的目的在于排除筹些明显不可行的、通过基本逻辑分析就可以筹除的筹法，并非要对新企业吹毛求疵，或者为放弃努力而寻找扼由。总之，分析是为了找出下一步该做什么，而非不做什么。

- **积初的调研**　创业者常常将调研和请售准为一谈。

正如一个创业者所说："我的市场调研之一就是将样品放到商品展览会上，看看是否能拿到订单。"软件行业"贝塔站"(beta sites)是另一个调研与销售同时进行的例子。客户出钱买产品，实际上是让销售商对自己的早期软件版本进行测试，如果其对产品满意，通常会大量订购。

从一开始，创业者就不仅仅是寻求意见和信息，他们也寻求他人的投入。创业者把所有与自己交谈过的人都当成了潜在客户、投资家、雇员、供应商或者至少是可能的领路人。即使他们实际上并不订购，但也培养了足够的兴趣和默契，以后可能会重新订货。这种同步倾听、销售的方式，也许不会带来真正客观的市场调研及统计上的明显成绩，但资源有限的创业者在此问倾上并无太多的选择余地。此外，在最初阶段，更深的了解及得到一些人的支持，通常比泛泛的、乏味的数据更有价值。

创业者必须明智地发现错误并改变战略

• **精明的自负** 创业者愿意依据粗略的计划及不全面的数据采取行动，通常是基于一种近乎傲慢的自信。一个成功的高科技创业者把这类人看做"知道自己善于掷骰子，因此觉得肯定能赢的赌徒。他们相信：'我比大多数人聪明，更具创造性，也更勤奋。我是在以我独一无二的出色技能，用投资者的钱是帮他们的忙'"。不过，创业者的自负要经得住困境的考验。在客户群远去、产品销售不畅或企业现金耗尽时，创业者必须对其才能及观

创业者只根须大概计划及不全面的数据采取行动，通常是基于一种近乎傲慢的自信

点有相当的自信才能坚持下去。

那些相信自己比他人更有能力、更乐于冒险的创业者，在情况明了之时，必须足够精明，敢于承认自己的错误并改变战略。成功的企业并不总是能沿着预定轨道走下去。一个恰当的比例能开创全新的市场、产品及竞争优势来源。因此，尽管持之以恒、意志顽强是创业者的良好品质，他们还必须灵活机动，善于学习。如果本来期望某个人订货却未能成功，创业者就应该考虑更新观念。创业者还应做好准备，随时利用初始计划中未发现的机会。

Silton-Bookman 系统公司的演变，证明了保持开放思维的重要性。该企业的最初计划是销售用于人力资源开发的常用个人电脑软件，但占市场主导地位的竞争对手已经在出售主机上的类似软件，并开始开发用于个人电脑的产品。于是公司采取了市场补缺战略，开发培训登记产品。尽管创业者起初把目标瞄准那些买不起主机的小公司，然而，他们的第一个客户是看到广告后前来购买的 IBM 公司的工作人员。因此，Silton-Bookman 系统公司开始关注大公司，并取得了巨大成功。"这个世界给了你许许多多的反馈"，企业创业者之一菲尔·布克曼（Phil Bookman）说："关键在于你如何利用自己所得到的反馈。"

像 Silton-Bookman 那样的成功企业，馈馈的计划和馈然的发展，并不意味着创业者应该采取"准备开火"的方法。睿智的创业者还应该透过现象进行大量分析，并制定战略。但是，他们意识到，企业不能像发射宇宙飞船一样，事先把每个细节都计划好。最初的分析仅仅提供一种看似有理的假设，这些假设还必须得到检验及修正。创业者应该想出

办法并付诸实践，让他们的战略从紧密相连的猜测、分析和行动中产生。

制定计划值得吗？

通过与1989年《公司》杂志美国500家发展最快的公司中的100家企业创建者进行面谈，我发现这些创业者在最初的经营计划上所花的精力很少（见“只有28%的创业者制定全面充分的计划”）。

- 41%根本没有经营计划；
- 26%仅有初步的、简单的计划；
- 5%为投资家进行财务预测；
- 28%制定全面的计划。

只有28%的创业者制定全面充分的计划



面谈表明，许多企业有充足的理由不去制定详细充分的计划。它们在那些通常成派任老公司进入的行业及利基市场上兴旺发达。在这些变幻莫测的环境中，从容应付困难的能力比认真计划重要得多。

在这500家公司中，Attronica计算机公司和Bohdan Associates公司的经验表明了创业者计划的局限性。曾在一家大公司供职的卡罗尔·索斯戴安（Carol Sosdian）和阿图尔·塔克（Atul Tucker）于1983年建立了Attronica公司，在华盛顿从事个人电脑零售业务。据卡罗尔回忆，阿图尔"写了一段经营计划拿给我，我把它变成了一个真正的经营计划，这大约花了1个月时间。此后3个月中我们反复地谈论此项计划，找到了一些可行的部分。然后又让一些朋友看，终于通过了'朋友们的测试'"。

卡罗尔和阿图尔受到了鼓舞，他们进行了大约两年的市场调研，最终，他们花了15万美元购买了Byte的特许经营权。然而，他们的第一家商店开业后不久，Byte就倒闭了。后来他们又签约加入了"计算机世界"特许经营专卖店，但"计算机世界"也倒闭了。1985年，Attronica开始成为AT&T计算机的独立直销商。这次入伙大为成功，不久，Attronica成为AT&T的最佳经销商之一。Attronica将客户群从零散客户转为公司及政府部门，因为他们发现大客户更有利可图，而大客户更看好Attronica的技术专长及服务。

在阿图尔和卡罗尔创建Attronica公司的同一年，彼得·扎卡尔基在华盛顿郊区建立了Bohdan Associates公司。但彼得没有做任何市场调研，他受雇于Bechtel公司，同时私下投资研究避税手段。他买了台计算机进行避现计算，希望从所得收入中扣去机器成本。当他发现当年所扣已超过购买费用时，就在《华盛顿邮报》上

登了一则广告，卖掉计算机。他收到大约 50 份回复，卖掉计算机赚了一笔钱。皮特想，如果有 50 台机器，他也能全部卖掉，于是他决定在家里卖电脑。“起初，我只是想挣一点小钱过圣诞节，”他回忆道，“我的妻子白天组装计算机，我在晚上负责运送。我们的销售收入增加到每月 30 万美元，但我仍全天工作，我那时所做的比我在 Bechtel 公司整年做的都多。”

像 Attronica 公司一样，Bohdan Associates 公司也开始向客户提供服务。“起初，我们卖给那些看了广告后前来购买的个人。但这些人是为公司服务的，他们会告诉采购员：‘我知道你在哪儿能买到这些东西。’这是一种全靠人介绍的业务，我提供的服务比其他任何人都好。我知道哪些机器的技术性能比其他机器都好，我愿意运送、安装机器，花时间教会购买者如何使用”。1985 年，在许多客户开始要求购买康柏电脑时，Bohdan Associates 公司成为康柏的经销商，这项业务真正起飞了。“我们是尽快地做出反应而非提前预测，”彼得说，“业务机会一来，我们就快速行动，我从来制定过经营计划。”

【注释】

[1] Scott Lewis, “Microsoft Corporation,” in *International Directory of Company Histories*, ed. Paula Kepos (Detroit, Michigan: St. James Press, 1992), p. 258.

[2] Erik Ipsen, “Real Estate: Will Success Spoil Sam Zell?” *Institutional Investor*, April 1989, pp. 90-99.

[3] See Amar Bhide, "Hustle as Strategy," HBR September—October 1986.

[4] See "McKinsey & Company (A): 1956," Harvard Business Scbool Case No. 393-066, 1992.

[5] See Howard Stevenson and David Gumpert, "The Heart of Entrepreneurship," HBR March — April 1985.

Entrepreneurship

创业精神

4

你的新企业需要多少资金[1]

詹姆斯·麦克尼尔·斯坦西尔

① 原文发表于《哈佛商业评论》1986年5/6月号，重印号86314。

作者简介

詹姆斯·麦克尼尔·斯坦西尔（James Mcneill Stancill）

南加州大学马歇尔（Marshall）商学院财务管理学教授，新创公司财务管理领域的专家；也为小型企业提供咨询，特别是在购并和举债收购领域。他还是《财务管理》杂志的特别审稿人，创业融资、公司购并、公司创业和中国商务领域的专家。

内容提要

创业者应该撰写一份财务预测报告，内容包括三项要素：损益表、资产负债表和现金流量表。财务预测应该展望到未来5年，并包括最可能的、最悲观的和最乐观的三种未来情况预测。

损益表中的主要估算项目有：

- 销售额。应该以令人信服的市场调研为基础。
- 销货成本。可能需要编制复杂的模型，也可用销售额百分比表示。
- 管理及总务费用。必须以所有项目的详细明细表为基础。
- 销售费用。也需要有详细的明细表。

资产负债表的主要估算项目有：

- 应收账款。可以通过两种方法中的任一种预测。

- 存货。可以通过编制复杂的模型或已评估项目预测。
- 负债/权益比率。取决于对负债百分比的不同估计。

这些估算结果构成了现金流量表，它应该显示出几年内每月的结果。起初，每月的现金流量为负值，接着就会增加。如果情况不是这样，那就需要更多的现金。多数情况下，预测会显示公司最初所需的资金数量，以便为最有可能出现的未来情况提供融资。

由于预测并非绝对正确，创业者应对未来可能的情况进行预测。在与投资人谈判时，创业者必须确保能够得到全部所需资金，使企业能够成功地开始，能够渡过意料中的最困难时期。

每个创业者在规划新企业时，都会面临相同的困境：确定开创企业需要多少资金。创业者经常估计得偏低，他们可能没有考虑到有意外费用及销售额低于预计的情况。

要精确地算出新企业在最初5年所需要的资金是不可能的，但做出现实的估计是有可能的。这些估计就是财务预测的结果：包括损益表、资产负债表以及最重要的现金流量表。

本文说明了如何通过财务预测来计算新企业所需的资金，还说明了财务预测是怎样为股票投资提供决策依据的。

随着各种各样的电子表格软件的出现，再详细的预测计算都变得非常简单了。过去需要几天或几个星期完成的计算，现在只需几分钟或几小时就可以了。以前创业者很难用传统纸笔计算方法来检验未来情况，但现在有了这些运算程序，就可以运用变量对未来情况进行检验。当然，这种瞬间完成的计算方法，不应使创业者对数字估算逻辑和现金流动模型视而不见。

开始预测

简单明了是财务报表的优点。以汇总的方式列出各个项目，将所有的细节留到财务报表附带的各项明细表或附注中。要确保财务报表符合通用的格式惯例，经营计划中，许多领域的创造性是受欢迎的，但在财务报表中恰恰相反。

大多数制造业和许多其他新兴产业损益表的样式见“损

益表样本”。每个项目都有脚注，这些脚注包含在财务报表的注释中。在这些注释中，你可以让读者参阅另一个明细表，或者简单地解释此项目。每个项目都有单独的脚注号码。对每一个项目进行解释是有效预测的重要条件。通过对每个项目的解释，你可以消除关于某项目有什么价值的争议。如果一个项目中存在许多不确定性，你可以在脚注中声明。估计只是一种推测，但只要适当，一般情况下是适用的。

损益表样本 单位：美元

项目	金额
销售额①	XXX
减去销货成本②	XXX
毛利润	XXX
减去管理及总务费用③	XXX
减去销售费用④	XXX
营业收入或亏损	XXX
减去利息费用	XXX
税前收入	XXX
减去所得税⑤	XXX
净损益	XXX

①此处所示的销售预测以市场调研为基础，另分别提供具体资料。

②怎样得出销货成本的详细资料，另见成本会计模块（本文没有收录）。

③详见“麦克唐纳公司第一年的管理及总务费用”一表。

④详见“麦克唐纳公司第一年最可能的销售费用”一表。

⑤此处所得税包括联邦和公司所得税。

开始时，财务预测需要对为期5年的销售额做出最有可能的、最悲观的和最乐观的销售额估计。用销售量和销售额说明销售预测并解释可能影响销售价格的因素。当然，对销售额的预测应当以书面形式的销售预测证实其合理性，这样就可以开始设计所需的财务报表：首先是损益表，然后是资

产负债表，最后是现金流量表。

估计的5年损益表当然只是假设性质的，它基于这样的假设：提出的产量切合实际，而且有足够的资金保证达到此生产水平。

在完成损益表之前，预测人必须预测出哪种资产和债务能支持这样的销售额水平。由这个预测就可得出资产负债表估算。对于大多数新企业来说，“资产负债表样本”所示的资产负债表形式是合适的。

资产负债表样本 单位：美元

资产		负债	
现金	XXX	应付账款⑥	XXX
应收账款①	XXX	递延税款⑦	XXX
存货②	XXX	递延费用⑧	XXX
其他资产（预付）③	XXX	长期债务中的当期部分	
流动资产合计	XXX	流动负债合计	XXX
厂房、财产和设备(按成本计)④	XXX	长期设备货款⑨	XXX
减去折旧计提⑤	XXX	权益	XXX
厂房、财产和设备净值	XXX	留存收益或亏损	XXX
资产总额	XXX	负债和资本总额	XXX

①过时明细表另见“麦克唐纳公司第一年月度应收账款余额计算结果”一表。

②成品库存量的详细资料，另见“麦克唐纳公司成品库存计算结果”一表。

③关于预付资产的变化，详见单独的明细表（本文没有收录）。

④详见单独的明细表（本文没有收录）。

⑤一般说来，直线折旧法用于计算设备折旧。

⑥应付账款的费用细节另见单独的明细表（本文没有收录）。

⑦此处所得税包括了联邦和公司所得税。

⑧递延费用的变化另见单独的明细表（本文没有收录）。

⑨货款的票面金额为14万美元，36个月内每月应分期支付5 023美元，利率为15%。

在准备阶段，要避免用所有的外部投资或贷款来编制资产负债表（以及融资条件）。如果提议没有得到整体考虑，可以将负债和权益分配问题留给投资人。因此，即使现金账户为负值，也可以作为资产负债表中的余额项目。

大多数新企业应该进行为期5年的预测：头两三年里进行月度预测，后几年进行季度或年度预测。每份报表所涵盖的时间段应该是相同的。也就是说，对同一时间段，不应该出现损益表为月度而资产负债表是季度的情况。

进行月度预测有两个目的：首先，这些预测可以作为一种预算的形式，特别是对管理及总务费用和销售费用而言。其次，这些预测反映了季度性税款对现金流量的影响。进行为期5年的预测，是由风险投资家确定未来收益，以便实现该企业预期价值的愿望所决定的，而该预期值又在很大程度上决定了风险投资家在资本投资中要享有多少股份权益。

销货成本估算

为了阐述对资本需求量的预测，我将以麦克唐纳公司为例进行分析，这家公司专门制造用于海上和其他方面的净水装置。我和同事假定公司从第一年的1月营业，第一个月不会生产任何净水装置，但从2月到4月间每月生产100台，以后3个月每月生产300台。此后，因预料到销售额的季节性减少，公司将减少产量，第一年总共生产了2 100台。公司进行了充分的市场调研，以确保销售额预测与未来情况相

符。假定每台净水装置售价为600美元，第一年的销售额为102万美元。我们预测销售额在第二年将上升到300万美元；第三年将上升到378万美元；而在第四、第五年公司销售额将以25%的速率增长。

在进行了销售额预测之后，下一个要估计的是销货成本，这也是最重要的项目之一。在服务行业和批发业中，进行这种估计不像制造业那样复杂。因为在服务行业和批发业中，定价以及此后的销售额可能是劳动力或原料成本的一个函数，通过对销售台数的预测，将很容易推导出销货成本预测。

对于制造型企业来说，简单地用销售额百分比估计销货成本，可能导致一些严重的错误，而在经营良好时企业又很可能会这样做。不幸的是，正确的方法相当费力和复杂，它意味着要使用单独的预测模型。对麦克唐纳公司，我们为麦克唐纳公司制作了针对未来三种情况的详细的成本会计模块，尽管我们是用计算机完成这项工作的，但还是花了相当的时间和心血。

销货成本由直接劳动力、原料成本和工厂管理费用组成，我们用以下方法确定成本会计模型：由产量数据的一部分开始，预测销售台数；然后，在开始销售的两个月之前，确定一个产量（此决定引出期末存货总量，它随着每月销售额的起伏而升降）。一般来说，平均工资率以及装配每台产品所需的时间比较容易预测。

成本会计模型的其他组成部分包括原材料、存货、半成品库存、成品库存、存货总量、工厂日常管理费用、半成品流量台数、每台机器加权平均成本。

在一些例子中，往往将销货成本估算为销售额的一定百分比，尽管这样的百分比是不断下降的，但对当前的情况已经足够了，如果你考虑了其他所有变量时更是如此。例如，在制作了麦克唐纳公司的成本会计模型后，我们通过销售额的一定百分比来计算销货成本。开始时为53%，然后降至大约40%。如果有可能估算出销货成本与销售额在一段时间内的比率，比如每6个月，其结果将与我们建立模型得到的结果大致相同。但是如果要用快捷法，就得记住要掌握必要的事实来支持假定的百分比，比如装配效率、采购增加带来的原材料成本降低，以及采购数量增加时工厂日常管理费用的分摊。

关键费用

因为折旧费用包含在销货成本中，所以在编制现金流量表时，可将此项费用除去（为了计算应税利润或损失，必须把折旧费用包括在损益表中，可将其单独列为一个项目）。

管理及总务费用是损益表中需要预测的另一个项目。由于销售额在5年规划中不断增加，而管理及总务费用基本上保持固定，将它估算为销售额的百分比是不合适的。相反，必须为所有项目预测明细表。尽管损益表仅仅说明了管理及总务费用总额，但在附注中应当让读者能查阅到管理及总务费用的明细表。

“麦克唐纳公司第一年的管理及总务费用”列出的项目，

代表了所有可能包括的项目。

麦克唐纳公司第一年的管理及总务费用 单位：美元

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
咨询费	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
折旧费	400	400	400	400	400	400	400
保险费	200	200	200	200	200	200	200
律师和会计费用	500	500	500	500	500	500	500
政府游说费用	3 000	3 000	3 500	500	500	500	3 000
文具用品	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
薪资税	840	1 060	1 260	1 260	1 260	1 260	1 380
租金支出	400	400	400	400	400	400	400
工作人员工资	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
主管工资	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
电话费	800	800	800	1 200	1 200	1 200	1 500
非销售性差旅费	2 000	2 000	2 000	2 000	1 400	1 400	1 000
公用设施	100	100	100	100	100	100	100
启动费用	12 000	3 000	8 000	0	0	0	12 000
坏账	0	0	0	1 800	5 400	5 400	5 400
总计	28 040	19 260	24 960	16 160	19 160	19 160	19 580

有一个项目需要特别注意，即主管工资。创业者经商是为了挣大钱，在正在奋斗挣扎的新企业中捞财富是愚蠢的。至少可以说，即使创业者提供了所有必需的启动资金，要想拿与更成熟的企业中不相上下的薪水的想法，仍是不可取的。然而，投资家也不想让创业者拿与普通雇员相同水平的工资。最好的办法也许是，开始时提供的薪水较低，然后随利润的增加而提高。在麦克唐纳公司，假定第一年后雇佣第二个主管，那么工资总数将是现在两名主管的工资总额（以后会更多）。

麦克唐纳公司的其他管理及总务费用包括工资税，预定项目（如租金支出和保险），以及有待协商的项目，如在州

议会进行游说的费用。一些项目纯粹是独立的推测（如非销售性质的差旅费和电话费），一些是包含内容甚广的尝试（如启动费用）。

销售费用与管理及总务费用可以以相同方式处理。公司需要制定一个详细的明细表（见“麦克唐纳公司第一年最可能的销售费用”），将与目前业务相关的所有项目都包括进来。以麦克唐纳公司为例，我们在第一个月内包括了两个销售人员的工资；第二个月收进了三个；第四个月收进了四个，由此制定了第一年的明细表。在最初的几个月之后，销售人员的差旅费据估算与工资相当。在第一个月，麦克唐纳公司设备贷款的利息费用为2 333美元，利息随本金的不断偿还而下降。

麦克唐纳公司第一年最可能的销售费用 单位：美元

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
广告费	6 000	6 000	8 000	4 000	4 000	4 000	4 000
差旅费	3 600	5 800	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200
工资	3 600	5 800	7 800	7 800	7 800	7 800	7 800
促销费用	0	0	10 000	1 000	1 000	1 000	1 000
佣金	0	0	0	0	0	0	0
总计	13 200	17 600	33 000	20 000	20 000	20 000	20 000

在损益表中添加的惟一预测项目是税款。开始时没有税款，但即使税款被结转（结转 15 年，用以抵前 3 年），第二年也必须把税款包括进来。如果有州所得税，也要包括进来，并将此比例应用于税前利润净额上。估算州所得税非常简单，预测资产负债表中的应付税款则有些复杂。当收入预测完成后，就可以着手编制资产负债表了。

资产负债表的编制

要让资产负债表和损益表一样简单明了。资产负债表的第一个项目（现金）是余额项目，因而不能单独预测，应从现金流量表的计算得出。

应收账款可以用两种方法预测，每种方法产生不同的结果。稍微复杂的方法是估算本月公司将收取多少比例的销售额（对麦克唐纳公司，我们假定为5%）、下一个月的比例（假定为50%）及以后两个月的比例（假定为30%和15%）。编制单独的明细表是必要的（见“麦克唐纳公司第一年月度应收账款余额计算结果”）。

麦克唐纳公司第一年月度应收账款余额计算结果 单位：美元

	1月	2月	3月	4月	5月	6月
期初应收账款	0	0	0	0	55 290	192 060
加销售额（借方）[1]	0	0	0	58 200	174 600	174 600
小　计	0	0	0	58 200	229 890	366 660
合　计[2]						
月销售额（5%）	0	0	0	2 910	8 730	8 730
一个月之前（50%）		0	0	0	29 100	87 300
两个月之前（30%）			0	0	0	17 460
三个月之前（15%）	—	—	—	0	0	0
总　计	0	0	0	2 910	37 830	113 490
期末应收账款	0	0	0	55 290	192 060	253 170
应收账款变化	0	0	0	55 290	136 770	61 110

①假定的坏账净值。

②假定的第四、第五年的代表性合计数。

预测应收账款的一般方法是利用周转率（等于每月销售额乘以12，除以周转率，例如9）。由于销售的季节性原因，如果每个月运用的周转率不变，将会得到完全不同的应收账款余额。

对麦克唐纳公司，其第一年的周转率如“麦克唐纳公司的周转率”A部分所示。

麦克唐纳公司的周转率

A. 应收账款周转率

	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
周转率	39.1%	11.3%	8.5%	5.3%	1.7%	6.8%	12.6%	12.7%

B. 库存周转率

	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
周转率	3.6%	3.0%	3.7%	3.0%	0.1%	1.0%	1.6%	1.1%

这些周转率表明，对一个新企业，尤其是销售额有季节性时，第一个步骤进行月度现金流量预测是明智的做法。

存货问题比应收账款更难解决。由于销售和生产的季节性，用恒定不变的周转率衡量销货成本是不可能的。麦克唐纳公司第一年的库存周转率如“麦克唐纳公司的周转率”B部分所示。

尽管资产负债表中库存仅占一行，但任何时候都存在三种类型的存货：原材料、半成品和成品。如果利用成本会计模型，每月都会产生这三种存货总量。但由于这种模型的复杂性，你可能希望估算（用“猜测”这个词可能更好）每类存货是什么，求出这些存货每月之和，并把该数字用到资产负债表中的存货项目中。在麦克唐纳的案例中，我们估算了公司第一年的生产台数，如“麦克唐纳公司成品库存计算结

果”所示。

麦克唐纳公司成品库存计算结果 单位：美元

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
生产量	0	100	100	100	300	300	300	200	100	200	200	200
累积生产	0	100	200	300	600	900	1 200	1 400	1 500	1 700	1 900	2 100
减累积销售	0	0	0	100	400	700	1 000	1 200	1 250	1 350	1 500	1 700
成品库存	0	100	200	200	200	200	200	200	250	350	400	400

通过估算每台成品的平均成本，可以估计出存货中的成品部分。通过产品明细表，可以估算出需要多少原材料。通过在其他月份分配原材料，可以对原材料部分做出粗略估算。通过审查生产进度表，以及假定半成品平均成本，可以对半成品做出估算。

把所有公认的粗略估算（见“麦克唐纳公司估算的月末存货与实际存货的对比”）相加，结果与所需要的存货水平惊人地接近。

麦克唐纳公司估算的月末存货与实际存货的对比

单位：千美元，粗略计算

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
原材料	198	100	154	150	140	132	120	110	132	120	110	330
半成品	25	25	25	75	75	75	50	25	50	50	50	125
成　品	0	32	63	95	158	158	158	126	95	142	173	189
估算值	223	157	242	320	373	365	328	261	277	312	333	644
实际值	208	219	283	378	310	375	300	248	383	370	341	652

其他资产（这对新企业而言是指主要的预付款）应该用

单独的明细表详细说明，并予以定价，将总和列在资产负债表中，不要以周转率或销售额比率的形式说明这些项目。

工厂、财产和设备也必须单独做预算，它们不应作为销售额的一部分。如果设备的卖方或第三方提供资金，可以将其列在资产负债表的债务部分。

对于麦克唐纳公司，除了第一个月以及第二个月的假定支付款外，应付账款包括所有原材料的购买款。当然，这些购买款进一步假定：一旦公司开展业务就能获得信贷。对其他公司而言，除了原材料购买款外，应付账款可能还包含其他项目。而在麦克唐纳公司，我们将这些项目列入独立的账目——递延费用（现金流量表样本没有列出）。关于应付账款的预测，我们把原材料的采购滞后1个月。

麦克唐纳公司的递延费用包括预付款、销售费用以及管理及总务费用减去保险费、折旧和坏账。我们假定这些费用多数在下一个月支付，而且由于资产负债表的原因而延迟一个月。我们假定工资所得税按季度支付。

递延税款是将税收规定用于损益表的税收项目得出的。税款应在第4、6、9、12个月的第15天支付，其估算值以前一年的税收或当年的盈利为基础（这里我们以麦克唐纳公司前一年的税收为基础）。

怎样才能处理好长期负债和权益区分这一敏感问题呢？我喜欢在长期负债中只包括我所谓的"发展融资"。"发展融资"指的是为了采购，比如设备，而理所当然提供的资金（房地产可能也会涉及此类融资，但在开始阶段值利用宝贵的资金购买土地和楼房是令人费解的，在企业步入正轨之前，最好是租用）。

如果是你本人投资或者联合建立一家新企业，那么你自己确定新企业的负债/权益比率是可以接受的。但是，如果你必须从一家或两家风险资金来源获得大量融资，你可能会把这个问题留给外部投资家来决定（我曾有一次错过了为某新创企业提供资金的机会，因为他们惟独不让我插手负债/权益比问题。他们认为处理负债/权益问题是其特权，直截了当地拒绝，不留商量余地）。利息和本金的支付将会打乱对现金流量的预测，但你可在以后修正这种不平衡。

运用这一模型的目的是预测投资该企业需要多少资金。为避免在投资家做出决定之前行动，最好不要考虑有多少通过举债投资，有多少通过普通股或优先股的股权投资。当做出决定、得知资本总额后，就可对预测结果进行修正，将此决定包括进来。至少在开始阶段，可以用现金账户透支的方法取代长期负债和股权的方法。

编制现金流量表

当你完成了损益表和资产负债表的预测后，就有了编制现金流量表的素材。现金流量表基本上是损益表和资产负债表的结合，它反映了现金余额将会出现的变化。

在考虑现金流量表中的各项目之前，必须指出，对现金流量表的各项目来说，所显示的实际金额都是当期数量。例如，如果某月的销售净额是 30 万美元，此数字将出现在该月的现金流量表中（见“现金流量表样本”）。

现金流量表样本

从____至__期间的现金流量表　　单位：美元

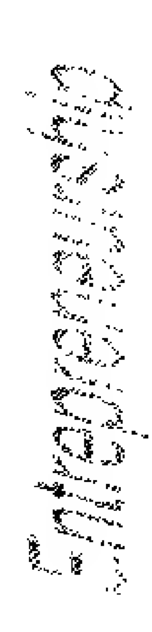
运营现金流入
+净销售额
+其他收入
−△应收账款①
1. 运营现金流入净额
运营现金流出
+销货成本减折旧
+管理及总务费用
+销售费用
+税款
−△递延税款
+△库存
+△预付款
−△应付账款
2. 运营现金流出总额
3. 运营现金流动净额（项目1减去项目2）
优先现金流出
+利息费用
+当期应还负债
+租赁付款（不包含在以上项目中）
4. 优先现金流出总额
自由现金流出
+资本支出
+研发费用
+优先股股息
+普通股股息
5. 自由现金流出总额
资金流动
+△债务工具（借款）
+△股票有价证券（股权）
+△定期贷款
6. 资金流动总额
现金和有价证券变动净额
+运营现金流动净额（项目3）
−优先现金流出（项目4）
−自由现金流出（项目5）
+资金流动（项目6）
7. 现金和有价证券变动净额
期末现金余额

①△=资金总量期间变化。

在资产负债表中，随时间变化的项目应该包括在现金流量表内，变化量的增加或减少用符号＋△、－△表示，读作“加上正变量”、“减去正变量”。当然，如果变量为负，符号为“－△”，那么代数上将是负负得正，结果将增加。

现金流量表有七个部分，前三部分是公司的基本业务。第一部分为运营现金流入净额，包括损益表中的销售额减去应收账款中的正变量。

在企业正常运作之后，你可能想把应收账款或库存作为抵押物，以获得银行流动资本贷款。如果那样，你必须在“－△应收账款”或“＋△银行借贷”条目下，相应增加或减少贷款。虽然这是财务而非生产问题，可是为防止运营现金流运净额（NOCF）大部分时间为负值，应把这个项目纳入此部分。



如果你开始时根据应收账款确定信贷限额，确实可以减少风险资金的投入。值是这种融资方式值得今后很难获得额外的资金，因为公司将无法再提供抵押物。最好是把以应收账款为基础的融资作为真正急需时的应急融资方式。

更糟糕的是应收账款让售，就是应收账获出售。我在帮助建立一个眼科实验室的过程中，第一次形成了这样的观点。该创业者的律师竭力想说服我们，应该将应收账款卖给他所服务的公司。我们没有同意，这样做是对的，因为在企业陷入困境时，我们能够利用它作为另一个资金来源。

现金流量表的第二部分是运营现金流出总额，包括销货成本（不包含折旧）、管理及总务费用、销售费用和来自损益表的税款，然后减去应计税款中的正变化量，加上税库存

和预付款的正变化量以及一△应付款项。从第一项运营现金流入净额中减去第二项运营现金流出净额，结果就是运营现金流动净额（NOCF）。NOCF精确地表明公司基本业务中产生的现金数量，这是支持公司成长的资金。

NOCF的第一个用途是支付优先现金流出，包括偿还利息费用和债务。这里你还会用大额租赁款（比如公司占用的办公场所）取代抵押付款（小额租赁款放在销货成本、管理及总务费用或销售费用里）。

下一个部分是自由现金流出，包括四种自由支出的顺序排列。例如，在特定的行业，如玩具业，其广告费用可能与研发或其他业务中的资本支出一样多或者更多，甚至经费排列顺序也不一样。你应采用适合你们企业的顺序。

如果你计划购买设备，而且有厂商或第三方提供一部分资金，你可以参考表“现金流量表样本”，并按照以下方式记录交易：在资本支出的“启动”栏内标明设备总价，将启动栏中票据金额作为财务流量中的负债，将不同时间周期栏中的定期付款作为优先现金流出项目（利息和负债偿还）。

最初对新企业做现金流量预测时，我建议除了前面所提到的发展融资外，其余的资金流动部分不做登记。

第七部分是现金流量表的最后部分，即现金和有价证券变动净额部分。它定义为第三部分（NOCF）减去第四部分（优先现金流出总额），再减去第五部分（自由现金流出总额），加上或减去第六部分（资金流动总额）。为方便起见，把期末现金余额（与资产负债表中的数量相同）放在现金流量表的最后。

因为现金是财务预测的余额项目，至少在最初的几个月里，第七部分一般为负值。这个信息将有助于回答每个创业者头脑中的问题。

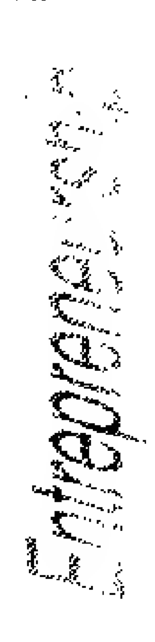
需要多少现金?

现金流量预测对创办新企业所需的现金数量进行了合理的估算。

如果某月的现金净变量为－57 833美元（如麦克唐纳公司第一年的 2 月），那么，如果该月初企业拥有57 833美元的现金（支票），月底它的余额将为零。不是每个月的变化量都为负值，但是如果我们把这些变化量与现金净变量相叠加，月底将出现连续的现金余额。

"麦克唐纳公司第一年至第二年 3 月的现金流量表"显示了麦克唐纳公司最初两年现金流量表可能出现的情况。预测的现金余额一直为负值，并持续增加，一直到第二年 1 月达到最大数额－846 063美元。从此时起，累计的现金余额开始上升，在第二年的 12 月短暂地成为正值，额后几个月又跌至负值，直到第三年的 6 月开始持续为正。这意味着开始时公司需要在银行的账户中存入846 063美元，为最可额出现的财务预测方案提供资金。

如果公司不完全符合预测，又该怎么办呢？当然这是不会发生的！



麦克唐纳公司第一年至第二年 3 月的现金流量表

单位：美元

	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月
运营现金流入							
+净销售额	0	0	0	60 000	180 000	180 000	180 000
应收账款变量	0	0	0	55 290	136 770	61 110	17 460
(1) 运营现金流入净额	0	0	0	1 710	13 230	118 890	162 540
运营现金流出							
+销货成本（减折旧）	0	0	0	32 013	94 165	93 227	93 077
+管理及总务费用（减折旧）	27 640	18 860	24 560	15 760	18 760	18 760	19 180
一销售费用	13 200	17 600	33 000	20 000	20 000	20 000	20 000
+税款	0	0	0	0	0	0	0
一应计税款变量	0	0	0	0	0	0	0
+库存变量	208 430	10 430	164 430	(5 723)	(67 875)	65 063	(74 717)
+预付费用变量	2 200	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
一应付账款变量	43 040	(5 940)	173 000	(176 340)	660	129 480	(130 320)
(2) 运营现金流出	208 430	52 630	48 790	238 190	64 190	67 370	187 660
(3) 运营现金流动净额	(208 430)	(52 630)	(48 790)	(233 480)	(20 960)	51 520	(25 120)
优先现金流出							
+利息费用	2 333	2 286	2 237	2 187	2 137	2 086	2 034
一当期应还债务	2 870	2 917	2 966	3 015	3 066	3 117	3 169
(4) 优先现金流出总额	5 203	5 203	5 203	5 202	5 203	5 203	5 203
自由现金流出							
+资本支出	200 000	0	0	0	0	0	0
(5) 自由现金流出总额	200 000	0	0	0	0	0	0
资金流动							
+债务（借款）	140 000	0	0	0	0	0	0
(6) 资金流动总额	140 000	0	0	0	0	0	0
现金和有价证券变动净额							
+运营现金流动净额（项目 3）	(208 430)	(52 630)	(48 790)	(233 480)	(20 960)	(51 520)	(25 120)
一优先现金流出（项目 4）	5 203	5 203	5 203	5 202	5 203	5 203	5 203
一自由现金流出（项目 5）	200 000	0	0	0	0	0	0
+资金流动（项目 6）	140 000	0	0	0	0	0	0
(7) 现金和有价证券变动净额	(273 633)	(57 833)	(53 993)	(238 682)	(26 163)	46 317	(30 323)
预计期末现金余额	(273 633)	(331 466)	(385 459)	(624 141)	(650 304)①	(603 987)	(634 310)

	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
运营现金流入								
+净销售额	120 000	30 000	60 000	90 000	120 000	180 000	300 000	420 000
-应收账款变量	(55 290)	(109 125)	(20 370)	27 645	45 105	74 460	143 085	173 640
(1) 运营现金流入净额	175 290	139 125	80 370	62 355	74 895	105 540	156 915	246 360
运营现金流出								
+销货成本（减折旧）	62 498	15 629	31 245	46 845	62 074	92 284	153 179	213 731
+管理及总务费用（减折旧）	17 380	14 680	15 580	16 480	17 380	29 610	32 010	34 410
+销售费用	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	41 000	43 400	45 800
+税款	0	0	0	0	0	9 302	27 426	49 309
-应计税款变量	0	0	0	0	0	9 302	27 426	49 309
+库存变量	(52 068)	134 731	(12 885)	(28 485)	310 076	(50 134)	(111 029)	168 349
+预付费用变量	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	2 750	(250)	(250)
-应付账款变量	1 380	129 240	(130 620)	1 380	327 040	(292 440)	1 960	349 280
(2) 运营现金流出	46 230	55 600	184 360	53 260	82 090	407 950	115 350	132 760
(3) 运营现金流动净额	129 060	83 525	(103 990)	9 095	(7 195)	(302 410)	41 585	113 600
优先现金流出								
+利息费用	1 981	1 928	1 873	1 818	1 761	1 704	1 645	1 586
-当期应还债务	3 222	3 275	3 330	3 385	3 442	3 499	3 557	3 617
(4) 优先现金流出总额	5 203	5 203	5 203	5 203	5 203	5 203	5 203	5 203
自由现金流出								
+资本支出	0	0	0	0	0	0	0	0
(5) 自由现金流出总额	0	0	0	0	0	0	0	0
资金流动								
+债务（借款）	0	0	0	0	0	0	0	0
(6) 资金流动总额	0	0	0	0	0	0	0	0
现金和有价证券变动净额								
+运营现金流动净额（项目3）	129 060	83 525	(103 990)	9 095	(7 195)	(302 410)	41 585	113 600
-优先现金流出（项目4）	5 203	5 203	5 203	5 203	5 203	5 203	5 203	5 203
-自由现金流出（项目5）	0	0	0	0	0	0	0	0
+资金流动（项目6）	0	0	0	0	0	0	0	0
(7) 现金和有价证券变动净额	(123 857)	(78 322)	(109 193)	(3 892)	(12 398)	(307 613)	(36 363)	(108 397)
预计期末现金余额	(510 453)	(432 131)	(541 324)	(537 432)	(549 830)	(857 443)	(821 080)	(712 683)

①负现金余额最大值。

解决方案是预测另外两个未来情况：最悲观的和最乐观的未来情况。因为一些项目在所有的未来情况中是相同的，所以做这些预测并不像看起来那么困难。

在此不具体介绍这些预测。我们为麦克唐纳公司进行了这种预测，并在每个未来的现金余额项中注明了最大的减少量。在最乐观的未来情况中，最高的现金余额负值是1 052 289美元（发生在第二年的4月）；在最悲观的未来情况中，最初两年里的相应数字为859 756美元（发生在第二年的4月）。未来最乐观的情况比未来最悲观的情况需要更多现金是正常的，正如要产生更多的销售额就必须增加流动资金，特别是应收账款和库存量一样。

如果你在最可能出现的未来情况与最悲观或最乐观的未来情况之间取其中的最大负现金余额差，就可以对应急要素进行估算。在此例中，最悲观条件下负现金余额只比最可能出现条件下的负现金余额多13 693美元，但与最乐观条件下的负现金余额之差却为194 846美元。

的确，如果你列出的所需资本为846 063美元，加上应急储备194 846美元，你得出的数字似乎很精确，但它不能证明预测者做得很好。应把数字四舍五入，即所需的资本85万美元加上应急金额20万美元，总和为105万美元。

如果创业者感到其计算结果不足以支持新企业融资需求，他们可以回到损益表和资产负债表上，做一些调整以节省资金。也许公司可以在流动资本上节约资金，也可以购买二手机器，或在企业运转步入正轨之前将生产任务外包。无论怎样选择，你都可以应用相同的模型。

现在，潜在的风险投资家可能会检查这些预测值，并

说："很好，但是在开始阶段，你并不需要得到所有资金。我们可以注入一部分资金，当需要其余的资金时，你再提出要求。"

这样会让一个新企业濒临毁灭，因为当创业者要求更多资金时，风险投资家可能会说："对不起，现在我的资金周转不灵，你必须等待一段时间。"（这是我经手的第一家企业在起步阶段得到的回答，由此我制定了第一个创业者准则：如果你想飞往财富乐园，必须携带足够的燃料，因为沿途没有加油站！）

如果一家企业在建立之初或现金流量没有达到正值之前就试图筹资（准备第二阶段融资），那么，财务报表上就会出现赤字。新的企业在第一天并不需要所有的现金，但是当需要时，必须能够得到它。

确保在需要资金时资金到位的一种方法，是与银行协商取得信用证。那时，如果风险资本来源暂时短缺，值行可依据风险资本的信用预付资金。

确定新企业所需资金的过程实际上并不神秘，只是有一点复杂。确定资金需求（以及进行一般财务预测）的关键是现金流量表。分商步预测是可取的：第一步是汇总数据；第二步是依据附注和明细表中的详细资料对数据进行支持。

现金值量表主要回答企业需要多少现金这个问题。最可能的未来情况中负现金余额估算出了所据的风险资本。你可以通过比较另外两种未来信况中现金余额的最大减少量，计算出风险投资中的应急金额。

5

成功创业计划的不同阶段[1]

泽纳斯·布洛克

伊恩·C·麦克米伦

① 原文发表于《哈佛商业评论》1985年9/10月号，重印号85503。



作者简介

泽纳斯·布洛克（Zenas Block）

曾经参与创立28个新企业。在创办企业的过程中，他扮演的角色从最重要的科技人员到公司创业者，再到食品加工、有线电视和软件等领域的独立创业者。他领导创建了Stern学院的创业者研究中心。1985—1994年，他一直是该中心的负责人。现任Stern学院MBA课程——中小企业管理的助理教授，偶尔他也会在一些拥有较高潜力的新创公司兼任主管、顾问或担当投资家。布洛克教授还是MBA职业数据项目的主管，该项目是由9个大学联合开展的纵向研究，跟踪参加MBA课程的学生，以检验MBA课程与事业结果之间的关系。

伊恩·C·麦克米伦（Ian C. Macmillan）

Wharton企业项目的执行董事，该项目由Snider企业调查中心和Goergen企业管理计划组成。他还是George W. Taylor企业关系研究的教授。在进入学术界之前，他是南非原子能领域的化学工程师和科学家。在与黄金矿、铀矿、化学工厂、爆破工厂、石油冶炼厂、肥皂厂和食品厂的业主打交道期间，获得了不少实践经验。他曾经担任一些公司的主管，并拓展了咨询业务。麦克米伦教授的文章大多刊登在《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》、《企业风险》及其他一些杂志上。

内容提要

创业者为新企业制定计划，进行各种营销、定价、财务以及其他方面的预测，但他们的估算通常与实际情况相去甚远。本文作者认为，由于新企业存在内在的不稳定性，为新企业制定计划与为现有企业制定计划有着本质的不同。

经理们如何才能有效地为新企业制定计划，应对众多未知因素呢？确定项目过程中的阶段性里程碑，不仅可以使制定计划的人从企业生存能力的经验中获得知识，还可以在必要时对企业的战略和目标进行调整。

本文描述了新企业必然经历的十个阶段，包括创意和产品测试、第一次融资、市场测试、生产启动和竞争活动等。在每个阶段，主管人员必须使他们的假设条件与实际结果相匹配，并决定是否应该进入下一阶段以及如何进入。

创办一个新企业实际上就是一场试验。试验中暗含一些假设（一般称为假设条件），它们只能通过实践来检验。创业者需要在建立新企业的同时证明或推翻这些假设。由于有些假设是完全错误的，有些只是部分有误，所以，制定经营计划的一个重要目的就是不断地产生新知识。经理们必须在前一阶段所学的基础上，判断是否进入计划的下一阶段。

以渐进的方式学习，不仅对企业经理有价值，对于投资家、公司高级经理和主管也是如此。随着企业潜在因素的明确，他们可以就每一阶段是否投资做出明智的决定。他们可以利用阶段性里程碑式的方法，通过检验所获取的信息及企业计划者根据新信息对计划所作的修订，运用阶段性里程碑计划法来衡量管理者的业绩，而不是简单地将计划与绩效对照作为标准。

阶段性里程碑计划法并不是新东西。在传统方式下，计划是以事先臆测的时间为标准确认项目进程。以时间作阶段性里程碑的问题在于，它们对于新企业完全不可靠。因此，我们建议管理者以财务标准代替时间标准来作决策，利用了解的最新信息来决定是否继续执行计划或调整计划。当然，对新企业要规定一些时间期限和约束。例如，一份关于健康和室内乒乓球中心的提案包括了完工日期，使俱乐部可以在即将到来的冬季开放。每个阶段性里程碑都符合健后期限的要求。

然而，对于大多数企业来说，往往是重要事件（而不是日期）决定阶段性里程碑。计划中的时间期俱是由外健影响，如合同规定或竞争压力来决定的。

用上述方法进行阶段性里程碑计划，对于企业有三个好处：

1. 有助于避免因时机选择错误而付出高昂的代价。

2. 为了解和重新评估整个企业提供了合乎逻辑的实用方法。

3. 依据更确定的信息为“再计划”提供方法。

制定计划

为了让阶段性里程碑具有实际意义，经营计划中必须对事件的完成标志进行界定，以便经理们可以对任何假设进行检验。例如，计划不能写成“阶段性里程碑——产品开发的完成”，比这更好、更具体的叙述应该是：

阶段性里程碑——产品开发的完成。花费不超过15万美元完成样品机；制造它的直接成本为1.2万美元；该机器每分钟可生产40个价值30美分的小工具；FFC将批准该机器；中学毕业生经过3天培训就能操作它。

当计划者到达每个阶段性里程碑时，他们可以将结果与计划中的详细规定进行比较，确认其原来的假设是否还站得住脚。然后，他们可以利用自己的经验就下一步行动做出决定。

例如，假设你正管理着我们刚描述过的项目，完成产品

开发后，你发现除了直接成本为 3 万美元而不是 1.2 万美元外，其他假设都很正确。这样，你应该清楚自己还需弄清以下一些问题：是否可以提高价格？市场能否接受？是继续这个计划，还是修改或者放弃它？新的目标市场与最初预测的市场有哪些不同？样品是否有另外一些没有预测到的（正面或负面）特征？如何改进计划？从改进中能学习到什么？

几乎没有创业者肯为其新企业按上述方法制定计划，并且明确地规定事件的依次顺序。更常见的是，由于计划不周而导致可怕的后果：错误的时机选择、流动资金损失率的提高、亏损的增加。

不同企业的情况千差万别，产品生产过程中的每个环节都可以教给我们一些东西。实践经验表明，有几个阶段性里程碑是至关重要的。本文将对这些阶段性里程碑予以描述，对于每个重要事件，我们都会在实际案例的基础上提出适当的问题，并总结出一些经验教训。

阶段性里程碑之一：产品创意和测试的完成

这个阶段与以后完整的产品开发阶段相比，只需非常低的成本；实际上，它在进行任何产品开发之前出现。这个阶段的目的是确定是否进一步进行产品开发。在这一点上，计划者需要考虑的是，其构想的产品或开发的前型是否存在一个真正的市场，或者该产品和模型是否存在致命的缺陷。在这个阶段，创业者通过测试其最初概念及修正概念的结果，可能会发现不同的机会。

创意测试是对产品特性、目标市场、定价范围和需求认知所作的假设提出挑战。计划者需要向自己提出以下问题：

• 我们是否确实有机会得到足够的利润，以确保补偿风险和成本。

• 这个测试使我们学到了什么用以调整我们的假设，从而有可能改变产品开发的目的和目标市场?

计划者如能将产品开发决策与产品概念和模型的测试结果联系起来，就可能是避免代价高昂的失败的最经济的方法。尽管一些现行产品的开发、生产和营销测试可能花费很少，甚至可以省去这个阶段，但这一阶段对于避免盲目乐观和确定替代产品具有极大的价值。

例如，20世纪70年代，文字处理软件行业的创业者在进行开发工作之前，通过与潜在用户会面，了解他们期望的文字处理软件应具备的特性；然后，他们又调查了律师事务所和政府机关中对文字处理有特殊需求的潜在市场。创业者早在开始昂贵的微程序设计之前，便从根本上修改了最初的产品概念，在调查结果的基础上用软件产品取代了先前的软一硬件结合的产品。

阶段性里程碑之二：样品的完成

创业者可以从对样品开发的仔细分析中得到大量有用的信息。他们必须认真研究造成障碍和不尽如人意的原因，以及如何去克服障碍；重要的、潜在的机会就存在于解决这些混乱的创造性方案中。

例如，某企业的软件编程人员本打算开发一种特殊的、交互式的信息检索服务，最终却意外地设计出了一些能克服数据查询这一薄弱环节的全新程序产品。当创业者总结这项工作的经验时，他们意识到这一发明的重要，于是申请了专

利。发明所得的利润是最初计划业务的 10 倍，且开发成本只相当于最初计划的一小部分。

为了从制造样品中获得经验，创业者必须回答以下问题：

• 我们对开发时间和成本做了哪些假设？它们发生了什么样的变化？为什么？

• 这些变化对我们雇用有关人员、建设工厂及营销等方面的时机选择有什么影响？

• 这些变化如何影响财务需求和时机选择？

• 我们在劳动力、材料、设备的可获得性和成本方面学到了什么？这些因素是如何影响我们的定价计划的？

• 我们对目标市场的观察和假定仍然正确吗？如果不正确，它们发生了怎样的变化？这些变化又会如何影响我们的计划、目标、时机选择和资源的利用？

• 产品特性与最初的概念和计划是否一致？它是否创造了新的机会？我们下一步应该怎样行动？

• 我们关于主要竞争对手和竞争性产品特性的假设是否仍然有效？

• 我们应该怎样修正投资需求？

• 我们对主要供应商和服务分销商的预测是否仍然有效？

如果预计产品开发时间会比较大，将开发活动分割成若干个阶段是非常有用的。

阶段性段程碑之三：第一次融资

第一次外部融资无论是为得到启动资金以验证创意的价



值，还是用于产品开发和市场试验，或是用于启动产品的制造和销售，创业者都必须弄清投资家是怎样看待企业的。

企业既要争取资本投资，又要在市场中进行竞争，以谋求生存。面对高度竞争的金融市场，创业者应该将融资看做一个了解他们的事业在资金投入产出上是否可行的机会。

例如，某发行人正为一本新杂志寻求资金，不久，她就了解到，由于制定了巨额的设备购买预算方案，她的计划遭到投资家的反对。在修订后的计划中，她制定了按通行的租金水平租赁设备的预算，但再次遭到拒绝。最后，她劝说一家供应商在经营的最初 9 个月里将设备借给她使用。这项措施对现金流量预测有利，再加上她的决心，使她得到了所需的资金。在这个案例中，重要的是她把每一次拒绝都当作一次探究计划被拒绝的原因的机会，从而弄清了投资家可接受的财务结构。

阶段性里程碑之四：完成最初的工厂测试

创业者应该利用工厂测试（或者服务性企业的试营业）来验证或修定其假设，获取以下信息：

- 原料的适用性和成本；
- 加工成本和技术；
- 投资的先决条件；
- 生产人员的培训需求、次品率和成本、质量控制要求；
- 供应商提供原料一致性；
- 加工工艺说明、运行时间和保养维护。

获取这些因素的早期数据，有助于提高产品性能和估算

大规模生产成本时的精度。在一个案例中，创业者在测试传统市场冷冻食品的加工工艺时，发现这种产品比预计的保存期更长。通过研究造成这种差异的原因，他们发现了新的机会，并确信这个产品会有市场。由于这个产品易于加工，他们采用小型包装、自动生产，并使其包装引人注目，在本类产品中独树一帜。计划人员本以为新产品会如同旧产品一样不易加工，需要极其昂贵的手工包装，但事实并非如此。本公司经理人员还修订了营销计划，把新产品归入消费品类。

幸运的是，主管们还决定等到从试验研究中得到各种可能的信息后，才接受专利使用权转让协议。现在他们可以提高特许权使用费，而不会有客户指责其违反先前的协议。

阶段性里程碑之五：市场测试

企业基本的市场假设第一次遇到真正的严峻挑战就在此阶段。现在管理者必须向自己提出以下问题：

- 客户是否将购买产品？为什么购买？为什么不购买？
- 此产品与竞争产品是否真的不同或者具有优越性？
- 如果有关成本发生变化，定价的假设是否仍然有效？
- 产品在不同领域的应用中是否运行良好？哪些地方存在问题？为什么会出现这些问题？
- 我们应该如何修正对预期的市场份额、市场规模和目标市场的估算？
- 我们对于维修需求的假设是否准确？
- 此修息对于我们的计划和时机选择有什么影响？

一个小组开发了一套新的供业余乐队使用的电子设备，他们认为自己能够创建一个有前途的小企业。第一步要做的

是，生产几百套设备用于市场测试。创业者决定，直到通过市场测试了解到可以售出多少产品之后，才投资于固定成本。他们将所有的合同转包，在没有管理费用的条件下进行市场测试。市场测试的结果显示，业务的潜力很小，于是，发明者终止了计划，损失较少。

阶段性里程碑之六：启动生产

首次运行即获成功的生产，可以验证试生产后被修正的假设是正确的。第一次运行也可能会暴露出许多有待解决的问题。更重要的是，计划者要通过第一次运行了解稳定地生产一定数量的产品并达到所要求的质量时的真正成本。不幸的是，对于计算此过程所需的时间及其对未来事件（特别是加大营销力度的计划和融资要求）的时间安排究竟有何重大影响，创业者往往做出了错误的估计。

在计划生产之前就进行销售并达成交货协议，将给生产带来巨大的压力。试图在工厂正处于启动阶段时就解决问题，则会危及产品的质量，并导致极高的次品率。这两种情况都会使客户感到非常不满，同时也浪费了大量的资源。这种恶性循环会毁掉一个新企业。

有一个经营烧烤食品的企业由于试图在起步阶段就大量生产，结果在扩大生产的同时，产生了质量问题。该企业已经与客户达成了重要的交货协议，许多客户雇用了销售人员准备销售其产品，可企业却发现满负荷生产时的次品率为预计的 20 倍。结果，企业需要花费几个月才能解决问题，完全从损失中恢复过来则需要几年的时间。

计划人员可以通过制定独立的关键路线分阶段实施里程

碑计划，在交货之前逐渐积累库存，管理好生产启动。

阶段性里程碑之七：初期销售

在工业品市场中，初期销售是指对预期的主要客户的第一次重要销售。在消费品市场中，初期销售则是指对重要分销商的第一次重要销售。成功实现初期销售有可能给新企业很大的推动力；初期销售失败，则会阻碍其销售额的增长。创业者从本阶段性里程碑中可得到以下信息：

- 自己的产品如何在真正的市场环境中竞争而不是在有限测试的基础上与对手进行比较？
- 产品功能是否有效？
- 是继续还是改变最初的销售方式？
- 在连续基础上的服务需求信息。
- 有关质量控制和规范的附加信息。

最理想的试销情况是，一项新业务发展的每一阶段都有与创业者保持联系的重要客户，他们的需求一直为创业者所关注，新机会也就随之出现在他们面前。

联邦快递公司与它早期的大客户 IBM 合作的经验显示了这个阶段性里程碑所提供的学习机会。联邦快递公司并没有为自己赢得的丰厚盈利庆幸，而是去调查为什么能吸引 IBM 公司这样强大的用户。它了解到，IBM 公司利用它的服务，减少了服务部门支持客户业务所需的昂贵库存成本。联邦快递公司随即改变了营销努力方向，将很大一部分促销活动集中在集团客户的特殊需求上，而不仅仅推销包裹投递服务。因此，公司迅速地发现并获得了比预想多得多的集团业务。

阶段性里程碑之八：第一次竞争行动

创业者显然不可能预先知道竞争者将如何对新产品或新服务做出反应，但是，针对可能的步骤制定可选择的方案，并从这些步骤的实施中认识到真正竞争对手的竞争实力却是可能的。

以某仪器公司为例，1984 年初该公司开发了一种高度创新的基于微处理器的设备。它的整个营销活动的成败取决于某重要竞争对手会在多长时间内推出同样的产品。高级经理人员推断说，如果竞争对手能够很快推出类似产品，他们就会降低现有产品的价格以减少库存；如果竞争者没有能力及时推出相似产品，他们就可能试图通过促销、广告和其他营销活动维持其市场份额。竞争者没有降价，说明他们还不能推出类似产品。该公司新产品大举上市，到 1984 年底，占领了较大的市场份额。

在另一个案例中，一个领先的旅游服务商计划推出一系列中东旅行线路，但是它担心其最大的竞争对手模仿它。于是它推迟了大规模的广告和促销活动，等着竞争者先开始行动。该旅游批发商估计，如果竞争者只是提供一两条旅游路线作尝试，就意味着它没有打算全力投入；如果对手全面铺开，则意味着要真正地开始商业运作。后来，当竞争对手仅仅推出一条旅游路线时，该旅游服务商施行了大规模营销攻势来应对，结果很快就把竞争对手吓跑了。

阶段性里程碑之九：第一次重新设计或改变发展方向

在阶段性里程碑的道路上，创业者会发现随时需要重新

设计产品或改变目标市场。这种改变可以重塑整个企业的发展前景，或者极端地说，可以通过界定产品的改进或市场需求，进入具有良好商机的新领域。在这个阶段，创业者必须能够发现他们所提供的产品与市场需要的差异。

决定重新设计或改变发展方向时，要重新检验有关市场规模、细分市场、投资需求、定价和融资（需要和可利用性）等基本假设。一个生动的例子就是苹果电脑公司为了与IBM竞争，开始设计和营销性能更强的Lisa机型。尽管人们认为Lisa机型的技术很不错，但Lisa机型的销售还是落后于IBM，所以苹果电脑公司放弃了这个产品。但是公司却注意到，具有Lisa机型性能的个人电脑拥有潜在市场，于是，苹果电脑公司将Lisa机型的一些特性融合进低价的Macintosh机型中，结果占领了广阔的市场。

另一个案例是有关热敏传真机的。当3M公司刚开始把它介绍给从事文件拷贝的研究人员时，并没有取得成功。公司转而面向办公用品市场，对产品重新进行设计，结果获得了丰厚的利润。

阶段性里程碑之十：第一次大幅调价

新企业的计划人员需要将其计划建立在价格、成本和竞争的假设基础之上，但是，在公司将产品和服务在竞争的环境中推出之前，这些产品和服务的真正价值是很难知道的。竞争对手在技术和成本上的变化，会导致价格大幅度变动。由于价格对收支有着非常直接的影响，因此，此阶段性里程碑成为决定是放弃项目还是重新确定发展方向的最重要阶段。在本阶段，创业者值要向自己提出以下问题：

• 价格变化是永久的还是暂时的？

• 如果价格变化是永久的，业务是否可以继续运行？

• 如果不是永久的，怎样对固定成本和可变成本进行调整，使其正常运行？

• 能否将价格变化限制在特定的市场范围内？

一家电子公司的管理人员计划向电信领域提供数字交换机，但当他们整套出售设备时，在价格方面遇到了电信公司的很大阻碍。由于不足以取代市场上的现有产品，致使原来对价格的假设是错误的；电子公司尝试免费安装设备和计次收费的方法，但没有取得成功，因为新价格对于客户来说仍然太高——价格假设仍然是错误的。最后，管理人员对服务实行分别计价，以较低的使用费向直接客户提供标准设备，以收取月租金的方式向客户提供专用可选设备（如灾难或紧急情况报警信号），终于取得了成功。

是阶段性里程碑还是墓碑？

如果经理们不利用阶段性里程碑作决策，对阶段性里程碑的回顾就是无意义的。这些决策能帮助计划人员弄清他们为确保成功或减少失败而付出的代价。

每一个新企业都有自己的阶段性里程碑。对于这些重要事件的界定，应该包含对重要问题的陈述，而这些重要问题又都是管理人员在每个阶段检验其假设时需要了解的。这种设计促使计划人员不断学习，并在所学基础上重新制定计

划。阶段性里程碑满足了计划性和灵活性的双重需要，更有助于发现特定事件间的联系。

每一个阶段性里程碑的决策选择，并不局限于要么投入更多的资金促使不可能的事件发生，要么干脆放弃项目。同样行得通的选择包括减慢发展速度、加速发展、尝试别的方法、改变发展方向、改变规模、延期或改变行动的顺序。重要的是，阶段性里程碑计划使得创业者以最低的成本进入下一个重要阶段。在每个阶段，他们可以做出明智决定，而不是一成不变地坚持在错误预测的基础上制定的计划，导致犯下大错。

建议新企业的管理人员在制定经营计划时遵循以下步骤：

1. 确定为实现你的目标，一定会发生的最重要的事件或行动。

2. 确定哪些事件是其他事件的前提，即事件之间必要的顺序。

3. 制作关键路线的阶段性里程碑图表，以图的方式显示其顺序。

4. 确定企业成功所依据的重要假设。

5. 了解阶段性里程碑图表上的一个事件是否能检测每个假设，如果不能，设计这样一个步骤并插入图表中。详细说明什么信息将取代假设，以及你将如何获取这些信息。

6. 在每个事件发生并用信息替代假设时，检查计划中的未来事件。在需要的地方，改变其顺序和性质。依据对发展和变化的预测来评估业务。询问自己：盈利的提高、风险的降低和项目可行性的估计是否说明继续发展是合理的?

7. 建立一个事件完成与时间因素关系的检查表。根据你所能了解和获得的内容对业绩进行评估。

8. 与其去争论结果与预测是否相符，不如根据实现的结果重新设计财务回报计划（资源配置和回报计划）。

Entrepreneurship

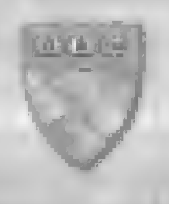
创业精神

6

风险投资家的战略与策略[①]

阿瑟·罗克

① 原文发表于《哈佛商业评论》1987年11/12月号，重印号87612。



作者简介

阿瑟·罗克（Arthur Rock）

风险资本的开创者之一，在硅谷的发展过程中发挥了主要作用。他曾与小托马斯·戴维斯（Thomas J. Davis, Jr.）一起在戴维斯-罗克公司（Davis& Rock）共事。罗克先生支持过许多家对硅谷的发展起过重要作用的公司，如Teledyne公司、科学数据系统公司、苹果公司、通用半导体公司和Diasonics公司。他现在主要担任公司及非营利组织董事。

内容提要

本文作者是美国的主要风险投资家之一，为Fairchild半导体公司、Teledyne公司、苹果电脑公司和其他公司提供过资金。本文论述了他认为创业者成功创建繁荣兴旺的企业的一些最为重要的因素。他的不少观点是从30多年评估创业计划书的经验中总结出来的，包括：

- "制定战略是简单的，但制定策略却很难。"将一个好的设想转化为一家良好的企业，关键在于公司的日常管理。因此，罗克说，他不评估经营计划中的财务预测，而是着眼于与企业启动有关的人，特别是参与企业创立的财务人员。
- "在拒绝接受批评和坚持自己的看法之间有一道细线。"创业者必须非常诚实地面对自己，能接受坏消息，忍受令人沮丧的发展状况。同时，他们还必须

坚信自己的想法。

- “如果没有良好的经营管理，伟大的设想不可能实现。”企业的成长要经由三个阶段，当公司成长为大型企业时，创建者可能不再适合经营它。优秀的创业者知道优秀的管理人员对他们的公司是多么重要。如果他们自己不适合管理，就让合适的人来经营。
- “一个没有管理头脑的创业者只不过是另一个发起人。”创业者风格各异，但重要的是，必须具备一种风格，即领导下属的风格。优秀的创业者也是熟练的管理人员，严于律己，也严于对待下属，敢于说“不”，最好还精通公司赖以生存的技术。

作为一个风险投资家，经常有人问我，为什么一些创业者成功了，而另一些失败了？这个问题没有什么固定的答案。尽管如此，关于我如何评估新创企业的总的看法，应该可以表明我对哪些因素能够促使企业繁荣和发展这一问题的看法。

在过去的30年里，我估计自己平均每天看一份经营计划书，一年大约看了300份。另外，我还接到了大量的电话和明显不可行的经营计划书。在300个可行的计划中，我一年中可能只投资一两个；即使对那些认真选择的少数计划，我也认为有一大半的计划不能达到期望值。那些公司（以及那些我决定不投资的企业）的问题是，它们缺乏商业战略。好的设想和产品很多，有效的实施和管理（简而言之，就是好的人才）却很少。

换一种说法，制定战略不难，而制定策略，即管理公司每天每月必须做出的决策，却不容易。这就是我通常更关注提出经营计划的人而非计划书本身的缘故。

我认识的另一个风险投资家曾经半开玩笑地说，他看经营计划书时首先要看的是财务预测。坦率地说，人们如何计算出5年以后的销售额、收入和利润，都是无法知道的。我首先注意的是简历，它一般在计划书的后面。对我而言，它才是计划的根本（可能没有人看中间的章节）。

我把计划书视为评估人才的机会。如果我喜欢计划的内容，我会坐下来，同将要成为创业者的人交谈，努力发现更多的东西。我经常在这方面花费很长的时间（除非他们的第一个问题是“我能换到多少钱”，在这种情况下，面谈往往非常简短）。在这些会议上，我不会说很多，只是在那里听。

我希望听到他们想要表达的，了解他们的所思所想。

我提的一些问题与正在讨论的特定业务没有直接的关系：他们认识哪些人？他们崇拜谁？他们的业绩如何？过去犯过哪些错误？从中学到了什么？他们对我这样一个潜在的投资家的态度如何？他们把我当做一个合伙人还是一个必不可少的恶魔？我还要向他们了解一些关于他们想要发展一个什么样的公司之类的具体问题：他们希望招聘哪些人？他们准备怎样去做？

我对他们希望聘用什么样的财务人员尤其感兴趣。很多公司因在会计问题上出了错而最终倒闭。也有一些公司在还没有确定订单是否可靠、客户是否会接受货物或者账款是否可以收回之前，便开始发送货物。他们可能更关注短期销售额，而不在乎从长期看最终能否取得最高收入。

假如新企业的销售定额压力很大，就需要一个非常强硬的财务部门，否则就会陷入困境。我经常问创业者，准备把一个什么样的财务主管带进董事会。如果他们明白需要的是能仔细审查经营状况且施加适度控制的人员，他们就更有可能将战略转化为持续运转的公司。

有一点是不言而喻的，那就是我还要考虑一个人的动机、长期服务的忠诚度和活力。仅靠努力工作当然是无法成功的，但是，所有我认识的能干的创业者，都曾长时间地艰苦工作，不仅仅是工作时间，还有工作的强度。我想起我认识的两个软件创业者，他们每天都开足马力驾车，以每小时110英里的速度行驶，每天工作18个小时，每周7天。他们还将自己的工作强度和商业信念灌输给所有雇员。

很明显，商业信念是至关重要的。如果你想成功，你就

必须有实现自己想法的强烈愿望；你必须坚信，其他的想法与自己的相比都是苍白无力的。我通常能分辨出具有这种渴望的人和把自己的想法当做致富之路的人之间的不同。太多的人只是想创造一个财富帝国而非大公司。

我希望创建大公司，这使我受到鼓舞，我寻找的是与自己有相同想法的人。

在我最近做的一个讲演中，听众们的问题始终围绕着同一个主题："撰写经营计划的秘密是什么？""怎样与风险投资家接触？""必须给他们多少股份？"居然没有一个人问我应该怎样创建一家企业！还有一个问题既让我感到有趣，同时又困扰着我："在风险投资家投资之后，我怎样才能甩掉他们？"

我正在寻找那些询问"我怎样才能使企业成功"的创业者，而不是询问"我怎样才能发财"的人。我更愿意选择那些希望我参与企业决策的人。显而易见，当创业者找到我时，他们希望得到我的资金。许多人持有这种态度："啊哈，这个家伙是不是想参加全体会议，并且大讲特讲一番呢？"他们应该认识到，我对于他们而言，可能在许多方面都是一种资源，而不仅仅局限在某个方面。我在这个领域已经很多年了，很少有我不曾见过的商业问题。大多数创业者可以利用其能够得到的所有帮助，去开发和实施可以使其长期立于不败之地的策略。

当我与创业者交谈时，我不仅对他们的动机进行评估，还评价他们的个性和素质。他们是否对自己诚实，是我经常提出的问题。对于事情进展的好坏做到完全的、近乎苛刻的坦诚，是必不可少的，当然也是很难的。

许多商业人士自欺欺人，他们非常想让自己相信一切，于是他们只听自己想听的，只看自己想看的。并行处理器行业的一个高级经理人员就是个很好的例子：他相信工程人员所说的产品将按时准备好，他也相信市场人员所说的他们可以卖出的数量。所以，他壮大了销售队伍，将工厂规模扩大了两倍，并且在产品生产出来之前建造了仓库。结果，由于计算机最后出现了一些错误，延误了时间，公司因此停滞不前。一台计算机最初的98%的设计都是简单的，错误经常出现在最后的2%。修复错误所需要的时间，将耗尽所有的费用。当他最后准备好时，已经与公司的预测（其实一开始就不现实）相距甚远了。

这个案例很好地证明了我的论点：制定战略计划不难，执行起来却不简单。公司生产的产品可能比竞争对手领先两年，但实施过程是艰苦的。战略方针显而易见是不错的，因为其他几家制造商已经进入这个领域，并且运作得很好。但是公司已经失去了竞争优势，如果公司的管理更好些，则会重新赢得优势。

我可以引用一个类似的例子，也是发生在计算机行业的。开始创业的三个人分别是总裁、软件部经理、硬件部经理。两个经理总是告诉总裁一切都很顺利，总裁也相信他们的话。后来有一天，公司无法交单，软件部经理打电话给外出的总裁，首先做了自我批评："我们没有告诉你公司存在的许多错误，我们至少要落后一年。"

现在，他们处在一种荒谬可笑的境地。总裁本应知道产品发展的状况，他在这个领域有足够的背景，他十分了解手下的经理，因而不应对发生这种情况感到吃惊。但是，他没

有仔细查看，也没有向经理们提出适当的问题，同时还让企业继续维持着相当庞大的营销和销售队伍。现在的问题变成了是保留销售人员（他们经过很好的训练但没有做任何事情），还是让他们离开公司，直到软件开发完成。如果采用后一种方法，他们到时候将不得不雇用和训练新的销售人员。这就是说，哪一种方法都无法避免失败。

不能诚实地面对自己是任何企业都存在的问题，但这对新创企业的危害尤其大，因为它们的风险回报的不确定性很高。作为一个创业者，你担负不起错误的损失，因为你没有时间和资源去弥补所犯的错误。大企业在遭遇挫折和失败时能坚持住，但在起步阶段，你最好不要犯错误。

除了坦诚面对自己之外，创业者需要具备的另一个最基本的素质是：知道应该聆听哪些人的话，知道什么时候去听，知道需要了解哪些问题。有时总裁因为害怕面对事实，只听他们想听的。许多管理者不愿接受其他人提出的批评或建议，他们要求下属绝对忠心，并认为那些敢说自己不愿听的话的人是不忠诚的。

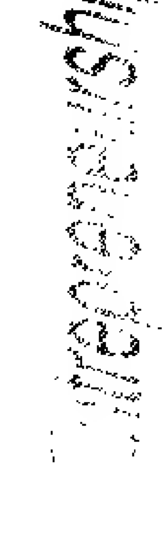
通过与局外人谈论公司的方式，可以很容易地发现他们的这一显著特点。如果创业者说："这个家伙真是令人讨厌，连自己究竟在做什么都不知道，实际上是我拯救了公司"；或者如果他解释说自己在前一项工作中表现得多么明智，尽管被解雇了，那是因为自己机警。这种态度就是个警告：对方好像在宣称"我对你很坦诚"，但是你必须知道，你了解的不是全部真相。

为了保险起见，要在拒绝接受批评和坚持自己的看法之间留一道细线。优秀的创业者会坚持自己的想法。实际上，

当执行总裁不经过讨论或质疑就全盘接受我的建议时，这个公司一定会有麻烦。但是，有一些人有一种近乎荒谬的愿望，他们希望向全世界证明他们永远是正确的，而且是惟一正确的。我记得一位总裁有一个伟大的想法，即设计某种独一无二的计算机。但是，他拒绝接受包括潜在客户在内的任何人的任何建议。最终，他因为需要重新设计产品而员工又不得力而辞职。公司现在由新的人员来管理，依然能够按照好的想法制造出产品，但是总裁的短视阻碍了公司在起步阶段的发展。

创业者应该具备的另一个重要品质是知道什么时候引进外部技术以及引进什么技术，这就要求他们必须对自己以及自己所处的位置有一个明确的认识。

据我观察，一个公司的成长需要三个阶段。在起步阶段，创业者本人做好一切：参与设计产品、拨打销售电话等等。此后，公司逐渐壮大，雇用其他人做这些工作（一个销售副总裁、一个工程副总裁），但他们要直接向创业者汇报工作，所以创业者仍然能够知道事情的进展情况。



当销售额达到1亿美元～2亿美元时，公司进入了第三个阶段。在这个时期，对于总裁来说，参与处理所有事务是不可能的。现在有了更多的管理人员和执行副总裁，而且需要运用与公司初期完全不同的技能来管理公司。公司总裁必须委托其他人来完成工作，并且通过两个以上的管理层得到公司的信息。

理想一点的话，最好是总裁在这三个阶段都能管理公司，从零开始，一直参与经管决策，直至退休。通用汽车公司（General Motors）的艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）

和IBM公司的汤姆·沃森（Tom Watson）就是这样做的。Teledyne公司和英特尔公司的领导者近来也做到了这一点。

但并非所有的创业者都能管理大公司，而且许多人也不想这么做。一些喜欢在公司起步阶段经营的人，并不愿意管理一个正规的、多层次的公司。例如，当克雷电脑（Cray Computer）成长为一个具有相当规模的公司后，西摩·克雷（Seymour Cray）希望回去设计电脑。苹果电脑公司的史蒂夫·沃兹奈克（Steve Wozniak）和史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）（至少在早期阶段）认识到，他们的才能是在技术和促销方面，而不是在管理方面，他们需要有经验的专业管理者来监督公司的成长。

其他的创业者对自身局限性的认识较少。以Diasonics公司和Daisy公司为例。在公司规模很小，创建者可以对业务的所有方面进行管理时，两家公司发展得都很好。但是公司成长得太快，管理者没有意识到他们现在需要一种不同的管理和控制风格。在这两个例子中，最初的轰动性的成功却变成了出名的混乱。结果，两家公司都需要重组。

有时是因为创业者没有意识到严格管理的重要性而出现了问题。我听说有一家初创公司已经换掉了两位总裁，现正寻找第三位。企业创建者发现自己只是工程师，而不是所需要的管理人员，于是他们开始寻找总裁。他们觉得自己的战略很杰出，任何人都可以成功地实施。他们雇用的第一人讲述了一个很好的策略，但这个策略在另外两个企业却带来了灾难。最后他们只得让他离开，因为他不能管理公司。后来，董事们又聘用了一个总裁，他只工作了几个月。公司的产品再好，如果没有一个同样优秀的领导者，它在起步初期

也可能夭折。

这些例子告诉我们的道理非常简单：如果创业者不具备管理公司所需的技能，就应该引进有经验的专业人士。他们绝对不应该安排一个平庸的人员，并告诉自己本公司是赢家，不需要其他公司那样的管理和控制。

没有出色的管理人员，再卓越的想法也是不可能实现的。有时候，人们会问我，是否存在“创业者个性”。我想创业者的确存在着某些特定的共同品质：精力旺盛、守信用等等。但是，正因为创业者很多，所以也就必然存在不同的个性风格。例如，Teledyne公司的亨利·辛格尔顿（Henry Singleton）提醒我注意查尔斯·戴高乐（Charles de Gaulle），他做事目标专一，坚韧不拔，无论他准备做什么，都绝对相信自己的能力，尽管他相当冷漠，喜欢一个人独自工作，喜欢在自己的角落办公室内构造自己的梦想。

科学数据系统公司（SDS）原总裁马克斯·帕列维斯基（Max Palevsky）则恰恰相反，他是个热情的人。在SDS时，他经常与周围的同事开玩笑，哄着他们完成该做的事情。他不拘一格的风格体现在他时常解开的衬衫领口和放在桌面的脚上。

总裁的个性非常重要，因为它会渗透进整个公司中。但是，风格并无优劣。重要的是应该具有一种风格。大众化的性格不会鼓舞他人，也不能带领企业走向成功。

我寻找能够管理公司的创业者。传统的管理者对新企业而言不具有足够的冒险。而一个没有管理头脑的创业者，也只是一个创办人而已。

优秀的创业者不论是对自己还是对手下都严格要求。他

们能做出强硬的决策。他们必须能对提出想法的同事说："不，这行不通。"或者说："这个想法不错，但是我们不能实行，因为我们有其他更好的选择。"为了做出此类专业化的决策，管理人员应该非常精通公司所依赖的技术。

当然也有例外，苹果电脑公司的约翰·斯卡利（John Sculley）就是一例。当苹果公司寻找最高层的管理者时，它让猎头公司寻找的是拥有计算机技术背景的总裁。但是，猎头公司却让公司考虑其他行业的人员（软饮料行业）。我无需指出，其结果非常的成功。这是个幸运的例子。事实上，就"创业成功的秘密"而言，一点点的运气会带来帮助，很多的运气会更好，而认识到这一点是非常重要的。

我所知道的另一家公司，由两个没有经验的年轻人开创，却幸运地因延迟而得益。尽管他们非常在行，但他们低估了为产品编写150万行程序代码所需的时间。结果他们延迟了两年才将产品投放到市场上。不过，市场的发展也很缓慢，如果产品能够按时完成，公司反而有可能因市场不成熟而破产。最后，产品和市场同时就绪，公司可以在没有竞争的情况下开发利用该产品。许多商业成功的故事至少都有一部分要归功于好运气。

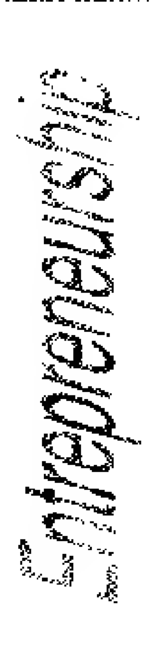
我有充足的理由重视管理人员而非产品。开创高科技公司方面的最大问题是缺乏高层管理人员。虽然有很多资金，优秀的管理者却极少。

我宁愿等待，由创业者来找我，因为他们迫切想要建立一个企业而接近我。等到所有的资金都具备了，经常是风验投资家开始创建公司，并寻找可以领导它的人。

将我们称做"风险投资家"是有道理的：一些风险投资

家引诱公司最优秀的人员离开，从而阻碍了公司的成长。如果一直有人争取企业高级主管从事新公司的启动工作，企业怎么能够发达、兴旺？不幸的是，在高科技领域，越来越多的企业只知赚钱。尽管如此，我本人依然会继续寻找优秀的人才，而不是去寻找还未开启的大市场，或者最高的预测回报，或者最优秀的企业战略。

毕竟，一个好的设想如果得不到实施，就只是个好设想而已。而另一方面，优秀的管理者是不能失去的。如果他们的战略行不通，他们可以制定另一个战略。如果竞争对手也采取同样的战略，他们可以转向其他战略。卓越的人士造就卓越的公司，而我正是希望成为此类公司中的一分子。



Entrepreneurship

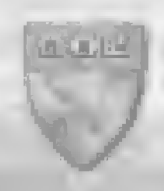
创业精神

7

自筹资金:启动的艺术[①]

阿玛尔·毕海德

① 原文发表于《哈佛商业评论》1992年11/12月号，重印号92601。



内容提要

创业者比以往任何时候都更受欢迎；各种各样的课程充斥着这方面的内容，政策制定人重视新创企业，渴望管理者发展自己的事业。然而，想要成为创业者的人经常把自己的精力投到错误的方向。那些迷信巨资模式的创业者，用了大量时间尽力吸引投资家，而不是利用才智快速地实现自己的设想。

对1989年度美国成长最快的前500家新创企业中的100家进行的研究，证明了自筹资金的价值。实际上，开创新企业的需要与风险投资家的要求通常会产生矛盾。

投资家更感兴趣的是严密的计划、明确的市场和业绩记录。但没有这些，创业者的处境可能更好。创业者具有旺盛的精力和热情，但可能缺乏别人的信任。他们在快速变化的环境中迅速发展，这种环境的某些特定方面会令现有公司退却。灵活的方式经常比正规的计划更加重要。竭力满足投资家的标准会降低灵活性，如先尝试做，然后再调整的方式。冒险是一个创业者使新企业运转所必需的。

要启动成功需具备七条基本原则：使企业快速运转起来；寻求快速实现损益平衡、赚取现金的项目；提供能够进行个人直销的高价值产品或服务；不要试图雇用最好的人员；在控制中保持增长；将注意力集中在现金上；尽早培育与银行的关系。

成长和变化是开始阶段的自然环境，但变化也是对成功的回报。正如企业的成长一样，它们的创建者必须用全新的观点看待一切：作用、组织，甚至使企业成长和运行的政策。

创业者比以往任何时候都更受欢迎，受到更多研究，并被寄予厚望。商学院的学生云集到讲述创业者的课堂上。管理者惟恐在企业前进的行列中掉队，他们想要开创自己的事业。政策制定者更是着眼于创造新就业机会和新企业的经济增长，而不是曾经辉煌的大企业。

迷信巨资模式的创业者时常渴望获得大笔资金。讲述新企业的书籍和课程着重强调资金的筹集：怎样接近投资家，怎样谈判和设计最佳的投资构架。媒体总是聚焦于诸如 Immulogic 之类的公司，该公司在成交第一批货物的几年前，就筹集了2 000万美元的风险资本。那些曾是企业执行官的创业者，在向客户售出哪怕一美分的货物之前，首先考虑的是尽力从风险投资家手中筹集几百万美元。青睐创业者的立法者则关注税收对新创企业风险资本和贷款担保的激励作用。

这种巨资模式与传统的低预算启动方式截然不同。筹集大量资金需要精心的市场调查，经过慎重考虑的商业计划，顶尖的创业小组，睿智的董事会，季度的业绩回顾及复杂的财务结构。在这种环境中，擅长分析的守旧专业人士可以顺利实现从共同工作的领域向创业者领域的过渡，但它并不是一个真正的创业者世界。

毫无疑问，有一些新创企业确实由于利用别人的资金而迅速成功。如米奇·卡普尔（Mitch Kapor）于 1982 年筹集了大约 500 万美元的风险资本，使得 Lotus 公司成为软件行业首次广告大战的发起者。大量的初期资本投入对诸如生物工程和超级计算机之类的工业是必要的，因为在有任何收益之前，需要在研发上花费上百万美元的经费。但事实却是：巨大的资金需求与实际投入的差异令人沮丧。1987 年是情况

最好的一年，风险投资家资助了大约1 729家公司，其中112家公司是种子资金，232家为启动资金。但这一年中，有631 000家新企业宣告成立。

这种不一致是否意味着美国需要更多的减免税，需要有开拓精神的投资家和精通财务的老练创业者把风险资本投人更多的新创公司呢？当然不是。在过去的两年里，我和我的助手会见了1989年美国500个成长最快的私人企业中的100家公司的创建者。其中Software 2000、Symplex Communications、Gammalink和Modular Instruments等并非家喻户晓的公司，却成了政治家们想要支持的企业革命的中流砥柱，许多管理者和商科学生渴望加人它们的行列。

与创建者进行的会谈证明了自筹资金的价值：即用个人的适度资金创办企业。从这个角度来看，罗斯·佩罗特（Ross Perot）是符合这一规律的。他靠1 000美元创办了EDS公司，并将其发展成为上亿美元的企业（还曾参与一次总统竞选）。会谈的企业中有80%以上的公司是靠创建者的私人存款、信用卡、抵押贷款取得资金的，还有一家是靠"一张被拒付的50美元的支票"。中等的启动资本大约是1万美元。此外，不到1/5的自筹资金者，在经营的5年甚至更长的时间内靠增发股票获得持续的资金，即依靠债务或纯收人发展。

那么，问题出在哪儿呢？Gammalink公司是一家高速发展的硅谷企业，提供个人电脑与传真机的通讯服务，该公司总裁迈克尔·卢茨（Michael Lutz）说："筹集资金成为一种通病。创业者正浪费大量的精力来筹集资金。"

有MBA学位和公司经验的专业人士试图突破自我，这

是以前从未有过的。例如，迈克尔·卢茨是一位物理学家、斯坦福大学的MBA，在成为硅谷新企业的领袖之前，他为Hughes Aircraft公司和Raychem公司工作了15年。与不安分的中途退出者和过去的不满者不同，这些新创业者不愿在没有筹到大批资金的情况下便抓住商业机会。他们企图根据教科书中游说投资家的套路，招聘有经验的人员。在撰写商业计划时，他们用草率的执行提要描述权利的划分。如果风险投资家没有做出反应，他们便去与乐善好施的企业建立联系。直到现在，他们还认为雄厚的资金比好的设想更重要。

事实上，正如Gammalink公司的创建者所认识到的，创业者的时间花在投资家身上很少能取得好的效果。尽管制定了很好的商业计划，起草了不错的合同，卢茨及其合作者经过一年的努力，仍然没有吸引到企业所需的风险资本。最后，他们每人投资12 500美元来发展Gammalink公司。几年之后，当他们的企业成功之时，却得到了80万美元主动提供的风险资本。

对于大多数想要创建企业的人来说，面临的最大挑战不是筹集资金，而是在没有资金时，具备开创企业的智慧和动力。而这将帮助你理解开创企业需要什么，以及为什么有可能与风险投资家的要求发生冲突。

糟糕的适应

当风险投资家拒绝一个有前途的商业计划时，创业者的

希望就有可能破灭。但是，想要创建企业的人不应把投资家的缺乏兴趣理解成宣告计划注定要失败。创业者没有得到资金投人，通常不是因为他们的计划太糟糕，而是由于他们没有达到风险投资家要求的标准。

风险投资家（和启动阶段的其他投资家）并不像一些沮丧的创业者所想像的那样。事实上，他们既不贪婪，目光也不短浅，他们只是不适合多数新创企业。他们的标准之严格是可以理解的：风险投资家会花大量的资金用于调查、谈判和投资的监控。面对大量需要资金的创业者，他们只能支持其中的一部分，他们必须预料到一些投资会产生令人失望的结果。风险经济公司对风险资本业务组合的研究表明，大约7%的投资产生了60%的利润，1/3的投资是部分或全部亏损。因此，每个项目都必须能够表现出潜在的回报。

但是，新创企业一般都达不到投资家用于确定盈利的所有或多数标准，包括：规模、专有优势、完善的计划和受人尊敬的创始人。

大多数新创企业由补缺市场起步，但它们太小，吸引不了大的竞争对手或风险投资家。风险投资家不太乐意追寻小机遇，因为即使得到高比例回报，也不够支付投资的日常管理费用。他们更喜欢投资于千百万美元规模市场的产品或劳务。传奇式的投资家阿瑟·罗克甚至将其投资限制在“有改变世界潜力”的行业。

几乎没有创业者是从真正意义上的最初概念或计划开始，通过专有技术或品牌实现可持续竞争优势的。他们倾向于采取“我也如此”的战略，依靠优秀的服务和出众的活力创造利润，服务性企业尤其如此。但是对于外部投资家来

说，很难评估一个创业者的实施能力。他们也不能指望靠那些离开创建者就无法维持的公司发财。

许多创业者在变化迅速的行业和补缺市场上可以兴旺发达，却受到此类行业现有企业中未知因素的阻碍，他们从容应付困难的能力比计划和远见更重要。从另一方面说，投资家更喜欢慎重考虑用于吸引明确市场的合理计划。一个严密的计划可以使创业者的能力得到确认，并能提供客观的标准，用以评估进展情况及检测初期的假设。

最后，许多创业者具有充沛的精力和热情，但在业内缺乏足够的信誉。当迈克尔·戴尔开始通过邮件销售计算机零部件时，他还是得克萨斯大学的新生。其他一些由于行业衰退或被寡头垄断而失败的人，在有更多机会的新领域寻求发展，但他们在这些领域往往经验不足。

见过数以百计的商业计划和创业者的投资家，对于那些他们无法了解的个人品性往往难以衡量而且无法信赖。米奇·卡普尔对于投资家来说是个非常值得一赌的筹码，他在酝酿将 Lotus 投放市场之前，已经拥有了很成功的软件产品 Visiplot。相反，比尔·盖茨——一个从大学中途通学的青年，在与高中的朋友保罗·艾伦创建微软公司时，可能还没有成熟的产品。

使用别人资金的代价

试图让投资家遵从自己的标准，或者认为自己必须达到

投资家标准的创业者，会冒极大的风险。一些创业者指出了急于筹集外部资金的缺陷，认为过早地赢得投资家可能会损害自己做事的原则和灵活性。

在起步阶段，自筹资金就好像是 JIT 系统里没有库存：它暴露了隐藏的问题，并迫使公司去解决这些问题。药品和研究设备制造商 Modular Instruments 公司的汤姆·戴维斯（Tom Davis）说，"如果我们以前有钱，可能会犯更多的错误。因为如果这样，我必须签署所有的支票，知道每一笔资金的流向。"

筹集过多的资金还会带来其他问题。一位创建者说："其实筹集 500 万美元的资金比筹集 100 万美元的资金更简单，因为风险投资家不愿为许多小投资分心。而这样的话你可能花了 400 万不需要花的钱。"

Symplex Communications 公司是一家制造通讯数据设备的公司，其合伙人乔治·布鲁斯托夫（George Brostoff）赞同此观点："我所在行业中有不少人认为自己应该在开始时能够做到某些事，但是他们很快用完了所有的资金而没有带来任何利润和销售额。于是他们将之归结为'我需要更多的钱'，而不去关注那些潜在的问题。"

灵活性的降低是过早得到资金而经常出现的另一个后果。进入新行业的新创企业，很少能在第一次便做出正确决策，成功之前总会经历一些曲折和无法预测的挫折，尤其是在新兴和发展中的行业。随着情况的明了，必须对制定做战略进行根本的改变。未便达到最初的目标，并不能说明未来的前景不妙。例如，Gammalink 公司希望其第一个产品高速调制解调器可以用于个人电脑之间的通讯。共同创始人卢茨

认为自己已经完成了准备工作，并确信这项产品具有一定的市场。但是事实上并没有出现大量的买主。于是，Gammalink 公司试图将调制解调器批量销售给 Dialog 公司，作为 Dialog 公司正在为企业律师开发的新数据库的一部分。但是数据库一直没有启动，Dialog 公司只购买了 3 个调制解调器。

卢茨及其同事不得不重新考虑其战略。这一次，他们瞄准了分销个人电脑的大公司。他们以每份 1 美元的价格邮寄了5 000封邮件，但仅仅收到 25 个回复，其中的 24 个表示不需要，但第 25 个回复的北美 BMW 公司说："这正是我们想要的产品。"BMW 起先购买了一些，随后又预订了 70 万美元的货物。

外部的投资家能够阻止创业者采取先尝试后改进的方式，而这正是新创企业在不确定环境中兴旺发展所必需的。在发展过程中进行根本改变的可能性，会使投资家犹豫不决："是不是最初的想法错了，还是执行得不够好？"即使创业者确信新战略是可行的，并且像对最初的计划一样充满信心，投资家仍会想："我们会不会再次犯错误？"支持新提议的战略，而不是更换管理人员，是一种有信心的行为，这要求投资家摒弃那些似乎表明计划糟糕、判断错误或者过度销售的"铁证"。

对创业者来说，一旦企业初具规模，他们就可能增强否定投资家意见的信心。在最初几年中，他们大多会发生诸如此类的直接冲突。即使在对原计划失去信心的情况下，他们也会坚持原有的计划，因为他们害怕根本性的转变会导致投资家错误的决定。一个成功的物资公司的前任执行总裁，在

描述坚持外部投资家制定的不确定战略所经受的压力时说："在开始阶段，完善的市场并不存在，作为执行总裁，我的第一项任务便是找到我们应该开拓的产品市场。于是，我冥思苦想了3个月，确定了氧化铝这种产品。但是当我们将产品投放市场时，竞争环境改变了，我们的产品没有被真正接纳。于是我认识到，在现有规模基础上，我们的生产应该为了订货而不是为了市场。但是那时我们已经犯了错误，投资家对我们失去了信心，他们对新的战略没有兴趣，只希望销售氧化铝能够得到利润。我真希望我能够站在那里说：'明天我就停止生产。'但是我没有勇气这样做。"

企业投资家与日常管理者之间的冲突是家常便饭。但当创业者被认为是一个值得信任的合作伙伴后，冲突就会减少。对那些对市场没有把握或者缺乏应付投资家压力经验的创业者来说，如果没有别人的资金，可能更好一些，即使他们有时能让投资家忽略其粗略的计划和有限的经验。

白手起家

凭借有限资金创建企业与开办资金雄厚的公司，有着不同的战略和方法。康柏电脑公司就是风险投资家的一个理想目标。罗德·卡尼恩（Rod Canion）、吉姆·哈里斯（Jim Harris）和比尔·默托（Bill Murto）都是得州仪器公司的高级管理者，他们有一个考虑周全的计划，要以性能更优越的产品与IBM较量。经验丰富的投资家本·罗森（Ben

Rosen）帮助卡尼恩筹集了2 000万美元的启动资本，使新企业从一开始就可以像大公司一样运作。卡尼恩可以通过提供可观的薪水和让其参与认股权计划的方式吸引有经验的管理者。在建立后的一年内，康柏公司便建立了一个全国性的经销商网络。第一年的销售额就超过了1 000万美元。

自筹资金需要不同的思路和方法。从企业界得出的经验和来自成功创业者的经验相比，后者更适合他们。

1. 迅速开始经营。自筹资金者不介意以小型市场为目标、从模仿别人的想法开始，因为这种方法通常运作得很好。模仿节省了市场调查的费用，而且在最初阶段进入小型市场不太可能遇到现有大公司的竞争。

当然，如果创业者一直只能维持收支相抵的局面，他们就不会获得名声和财富。但是，一旦他们步入正轨，机会便会经常出现；而如果等到有了出色设想以后再开始，就又很难看到这些机会。

以 Eaglebrook 塑料公司的发展为例。Eaglebrook 公司是美国最大的聚乙烯回收商之一，它由安德鲁·斯蒂芬斯（Andrew Stephens）和鲍勃·汤普森（Bob Thompson）创建于 1983 年，他们二人是 Purdue 化学工程专业的学生。最初，他们购买废塑料片，将其弄平，然后出售，主要卖给导管行业的企业。一年后，他们花 700 美元购买了一台二手研磨机，晚上操作，白天销售。不久他们就换了一台价值25 000美元的研磨机。他们直到自己不能完成订单时，才雇用了其他人。

1985 年，公司开发了用于提纯废塑料片的创新工艺，并开始在该行业为自己的企业树名。1987 年，塑料片利润下

降，他们转而回收塑料瓶，这在当时是个有新意的想法。他们利用回收的旧塑料生产塑料家具。最近，他们与国家聚乙烯回收集团联合成立了合资企业，主要从事泡沫聚苯乙烯的回收业务。在开始时这些机会几乎是无法预见的。

2. 寻找快速实现收支平衡的赚钱项目。大型公司和资金雄厚的企业的原则是坚持基本战略。自筹资金的新创公司却不是如此。在大公司可能被看成不具吸引力的盈利机会，对创业者却是极有价值的。赚钱的企业，无论顺利与否，都会在厂商、客户和雇员眼中树立信用，同时树立创业者的自信心。

例如，雷诸·帕特尔（Raju Patel）创建NAC公司时的雄伟目标，是为因AT&T解散而成立的Baby Bell公司服务。但是，NAC公司首先提供的是为那些从MCI代理长途电话业务中产生的新创公司设计的价廉自动拨号机。帕特尔解释道："我们认为，尽快积累现金，使我们成为知名的新企业是非常重要的。"在一次会议上，帕特尔正巧遇到一个经销商，此人提到希望获得更为详细的开列客户名单的能力。NAC公司停止了在自动拨号器方面的工作，迅速开发了一个开列客户名单的系统。虽然这个系统赚后被客户自己开发的系统取代了，但是，这些短期的项目成功地帮助NAC公司吸引了一批公司成长所需要的工程师，使得帕得尔在起步阶段获得了安全感和鼓舞："我们不是旋转门式的公司。我们可以提供完善的计划和可与其他大公司媲美的利益。"更多不同凡响的针对Bell公司的产品出现了。今天，NAC公司已经成为为Bell公司提供小型系统的厂商。

罗伯特·格罗斯汉德勒（Robert Grosshandler）的软件

小组也是利用一个业务的现金开发另一个业务。"我们在财产管理软件上的投资，是以将硬件和外围设备销售给《财富》500强企业所得到的资金为基础的。它是低成本的，但收效很快。货物晚上发出，早上到达。另一方面，我们的软件开发用了近一年的时间。"

还有许多创业者利用业余时间的咨询服务维持企业。不久前，从事开发和分销商用软件 Software 2000 公司的罗伯特·彭伯顿（Robert Pemberton）提到，其咨询费占营业收入的50%以上。

3. 提供高价值的产品或服务，它们能够维持直接的个人销售。让客户放弃熟悉的产品或服务，转向一个弱小的新创企业，是创业者面临的最重要的挑战。"当我们第一次开始销售时，" Modular 公司的戴维斯说，"人们会问：'你什么时候会停业？'"

许多创业者低估了让客户克服自己的习惯性和保守性所需要的市场费用，特别是在低成本或刺激性产品方面。例如，将新型袋装食品投放市场而没有实质的资金支持，经常是一种毫无结果的努力。创建一系列的企业，意味着劝说成百上千的客户放弃他们经常使用的品牌，而去尝试另一种新型的价值5美元的芥末或果酱。因此，没有成百万美元的市场调查、广告和促销活动支持，它就会成为一项没有希望的工作。

因此，成功的创业者一般选择高价值的产品和服务，这样，他们的主观能动性、销售关系就能得到很大的发展，想要创造良好业绩的愿望也能更好地实现。正如 Practice Management 公司的合作创始人约翰·明耐克（John Mineck）所

说："人们在雇用销售人员时选择了我。我没有任何销售经验，可是我确实相信我们针对自动医疗室设计的系统和软件能够成功，客户也相信这一点。我们第一个客户的销售记录非常好。只要是客户需要的，我们就提供。我们愿意提供服务和支持，直到它们在市场上过时为止。"

正如明耐克一样，在我们曾经会见过的 3/4 的公司创始人中，有 3/4 的人同时又是公司的主管和销售人员。他们直接向其他行业销售，其中只有 10%是利用经纪人和分销商，14%是向客户提供货物或服务。中等的单位销售额是5 000美元，这个数额足够支持直接的个人销售，也可以引起购买者的注意。我们发现，一些罕见的购买需求对于购买者却是最重要的：如 Chariot Eagle 公司生产的一辆价值 2 万美元的休闲车，或者《普林斯顿评论》中 SAT 的预备课程，而不是价值 5 美元～10 美元的装订机这类客户在购买时不用多想的产品。

如果产品可以提供一些先进的替代特性，那么克服客户的习惯将更简单、更省钱。成功的创业者通过销售具有特殊性能特征的产品，以使人们改变长期的购买习惯，具有这些性能的产品有：更加快速的芯片和第四代编程软件；而那些没有特征的产品，如调味品或者香料之类则不被考虑。"我们没有商业记录和办公室，我在家里管理公司的运行。"提供 CAE 软件工具的 Gateway Design Automation 公司的创建者普兰户·戈尔（Prabhu Goel）回忆道，"所以我们寻找需要解决最复杂问题的客户。与我们合作的风险比不能解决问题所承担的风险要小。"

具体产品的属性偶尔也能创造出大量的销售额。Sym-

plex 公司的布罗斯道夫（Brostoff）在只有一个样品的情况下，从他的第一个重要客户 Mead Data 公司那里得到了 100 个单位的订货。“我们没有给他们打电话，但他们给我们打来了电话。”布罗斯道夫告诉我们，“一个高级经理读到了一篇介绍我们的文章，这篇文章推荐说，我们的产品可以提供给像 Mead 公司这样的客户，它能够节省大量的成本，在 1 万美元～2 万美元一次性投资的基础上，每年节省55 000美元。Mead 公司拥有一个网上数据库产品，而且正在寻找节约成本的方法。”

无形因素如反响和注意力，能够对创业者的销售服务和商业分配产生很重要的调节作用。Computer Media Technology 公司的创建者克莱·特拉姆（Clay Teramo）是一位计算机分销商，在描述他的服务方法和客户对服务的感觉时说，他为客户提供早于竞争对手的大量资源。当有人电话预订第二天的货物，而 Computer Media 公司不能提供时，特拉姆会告诉他们公司将在第二天提供一部分，以后再提供另一部分。如果客户同意，他将亲自确定每一件事情是否顺利进行，并表示感谢。正如特拉姆指出的，他的竞争对手可能一次提供整批的货物，但是客户不会认为他们得到了特殊的服务。

Russell Personnel Services 公司的卡罗尔·拉塞尔（Carol Russell）也有类似的看法：“我们的企业由于个人的能力而获得成功。你卷起袖子对客户说，‘嗨，我是卡罗尔·拉塞尔，我将为了你的公司和雇员加班加点地工作。’在崇尚以人为本的创业中，年轻公司更具优势。”

4. 忘记最优秀的人才。有投资人支持的新创企业，通常

每年花费 10 万美元聘请 CFO 或市场经理。自筹资金者根本支付不起这项投资。而且，如果吸引不到投资家，他们也不太可能吸引到高质量的人员。急于聘用高质量人员的新手很少能够获得成功。史蒂夫·乔布斯把选择人才放在下一步；苹果电脑公司则是由一些有才华的年轻人组成的。

我们所研究的新创企业是通过提供掌握更多的技术和增加阅历的机会来吸引人员的，而不是通过薪水和其他选择。他们所面临的挑战是找到人才，并发挥他们的才能。

“我从来不聘用有经验的人员，”Bohdan Associates 公司的创始人彼得·扎卡尔基说，“这里很少有大学研究生。我的销售副总裁可以做好一切，但这是个秘密。他做的一直是最好的。个人能力和对事物的感觉，是这里的人们拥有的最重要的素质。”

约翰·格林伍德（John Greenwood）在 Micron Separations 公司的第一个雇员是一个 62 岁的机械商店退休工人。他的产品经理是 Worcester Polytechnic 的研究生，他不喜欢在原来的公司当会计，于是寻找另一个工作。“我们从不企图从其他公司引诱任何人，”格林伍德告诉我们，“第一，我们没钱。第二，我们有行业道德——如果我们失败了，我们不会归罪于他们，我们不会感觉太坏，尽管我们从未觉得自己不懂经营。我一直相信处于失业状态的人们与有工作的人们同样优秀。我们对别人解雇的职员也没有偏见。我和我的同事就是在被解雇之后才开创了 Micron 公司。在大公司，人们可能因为缺乏交际手段而被解雇。”

但不是所有的创业者都这么幸运。一些人不得不和那些既没有很好的技术也没有很好的脾气和工作态度的人一起工

作。"大公司委托有信用的个人或公司小心地聘用人员，"National Communications 公司的一个帮助客户做促销活动，以迈阿密为基地的公司的促销人员罗伯特·罗德里格斯（Robert Rodriguez）说："我们需要让事情进行得迅速，让人们表现如最初的自我介绍一样，但是许多人做的和他们所说的不同。"

5. 让发展得到控制。因为无法为其增长提供资金而失败的新创企业数量很多。成功的自筹资金者只是特别小心地以其能够负担和控制的比率扩展。例如，他们不是在需要之前，而是在别无选择的情况下，才对人员和规模进行投资。安德森软技术公司（Anderson Soft-Teach）的创建者沃伦·安德森（Warren Anderson）说："在公司得到资金之前，我们的第一个产品就已经完成了。我生产它，为它支付所需资金，并把它带到展销会上，在雇用人员之前就开始接订单了。这就好像垒砖墙。我们在一个时期加上一层。没有风险投资家给我们资助，我们自己只有 3 万美元，而我们的磁带销售价格是每盘 200 美元。"

受到控制的发展，不仅帮助创业者谨慎地投资，还可以帮助他们发展管理才能，减少压力，消除问题。即使是那些在战略上无需进行根本性变革的创业者，也可能在了解到行业的细微差别时，不得不进行调整。学会怎样在企业中协调工作，对于第一次当创业者的人来说至关重要。斯蒂法妮·迪马科（Stephanie DiMarco）及其同事在创建 Advent 软件公司时遇到了一些令人吃惊的事。在第一年里，迪马科注意到，管理知识的缺乏限制甚至阻碍了企业的发展。"我首先想做的不是建立一个组织，而是证明自己的能力。在我聘用

员工之前，学会怎样经营是非常重要的。我此前从未管理过任何人。”在合作者学会怎样管理经营后，Advent 公司开始迅速发展。

在飞速发展时期，一些创业者告诉我们，他们不得不接触一些盛气凌人的客户。“如果你是一个新进入者，”Venture Graphics 公司的弗雷德·扎克（Fred Zak）说，“你的客户往往会是无法支付货款的客户，或者不能按照定价采购的客户，是最差的客户群。我们早期大约有 40%的工作是应付赖账不还的人。于是我决定亲自打电话给他们，并且不打招呼就将这些情况公之于众。这是一件伤脑筋的事，虽然他们最终将欠款还给了我，但再没见过我！”

一些人会辩解说，受到控制的发展和投资会使竞争对手抢先占有市场。实际上，很少有新创企业从一开始就把抢占市场份额看得至关重要。在成熟的服务行业，如短期期务、广告业或公共关系业（许多创业者可以找到自己生存的小环境），操纵市场是不可能的。即使在高科技产业，先行者的优势也常常只是暂时的。康柏公司较早地进入与 IBM 相同的市场，但依然竞争不过后来的戴尔电脑公司和 AST Research 公司。与此类似，现在文字处理软件行业的主导性企业 WordPerfect 公司，就不是最早进入市场的公司之一。

技术上的经常变革，能让在建立时期错过了一次機会的创业者抓住下一次机会。我们见过的几个计算机分销商错过了第一代 PC 进入的机会，所以不能得到很重要的“IBM 公司授权代理商”的纪念章。但是，Novell 的成长和局域网络的建立又带来了一些新机会，这使得那些生产传统产品的老牌公司很难轻易占有先机。

6. 关注现金，而不是利润、市场份额或其他事项。资金雄厚的新创企业，有能力追求几个战略目标，而自筹资金的企业却不行。例如，资金紧缺的新创企业不能“购买企业”。在资本雄厚的企业或企业内部创建的企业中，由于期望规模经济或者了解曲线优势，以低于成本的价格出售产品也许是可行的。但是，自筹资金的企业必须赚取正当的利润，这些利润不仅要能抵消公司的成本，还要能为公司的成长提供资金。“我很早便知道，拥有低调的、正向现金流的企业，比突出自我、现金流为负值的企业要好，”商业保险公司 SIR Lloyds 的创建者基思·卡卡科（Keith Kakacek）说，“如果市场不能支付你的企业运作费用，而且你不能拥有正向现金流量，就说明你可能没有一个好的经营理念。”

推迟偿还供应商货款和及时获得客户付款，在现金管理上极为重要。Automotive Caliper Exchange 公司的罗恩·诺里斯（Ron Norris）告诉我们，尽管公司发展很快，但他从正现金流开始，并在公司经营过程中维持了正向现金流。在一份为期 20 年的开发合同中，他一共找了 6 个供应商，并要求他的第一份订单的付款方式为 90～120 天的远期付款。只有一家供应商同意他这样做。现在公司发展起来了，诺里斯给付钱较快的客户以一定的折扣，但是他不容忍任何“不光彩的做法”。如果一个客户在 30 天内没有付款，又不肯解释为什么，公司将不再向他出售任何货物。

知道何时花钱和何时节省也很重要。除了一些非常重要的支出，成功的自筹资金创业者非常节省。“我们在一个中等档次的屋子里开始，”微型手术设备制造商 Oscor 医疗设备公司的布赖恩·科尼什（Brian Cornish）回忆说，“我们

自己盖邮戳，而没有购买 Pitney Bowes 的机器。我们从来没有豪华的办公室或者类似其他一些新公司的外装修，但是我们拥有最好的显微镜。”

7. 在企业得到信用之前培植与银行的关系。利用银行贷款是替代外部股权的最佳选择，这对向额外的存货和更大的应收账款提供融资尤其重要。但是，正如我们调查的许多创业者所发现的，对新企业来说，银行贷款常常无法得到。获得银行家的资金需要做好准备工作和精心的选择。

我们来看看 Silton-Bookman 公司的菲尔·布克曼是如何处理公司与银行的关系的。布克曼没有试图在其软件公司得到信用之前去借款，但是他确保公司的记录良好，资产负债表健全。另外，他们在一家大银行的当地分支机构开了一个账户，并不时征询分支机构管理人员的意见，让他熟悉 Silton-Bookman 的业务。在公司运转了三年以后，布克曼拿着经营计划书来到银行。银行的负责人“浏览了一下数字，然后他说：‘看来你需要 5 万美元的定期贷款’。我们知道，他的建议非常重要。我们得到了贷款，并且偿还了它，第二年用同样的方法获得了信用。”

放弃规则

公司的成长和变化，会使企业面临困难的过渡时期。具有领袖魅力的创业者，在解聘员工、创建一家责任分配适当的权威公司时，所遇到的挑战是众所周知的。自筹资金的创

业者遇到的问题尤其突出。为了创建可持续发展的企业（相对于个人项目或者聘用的选择），成功的创业者不仅必须修正个人角色和组织，也许还不得不实现U形转折，并摒弃使其起步并以有限资本运作的政策。作为这些变化的一部分，新创企业可能必须做到如下几点：

• 突破原先的经营范围，并与大公司竞争。《普林斯顿评论》发行时，曾与曼哈顿不寻常的私人教师竞争。为了成为全国性的特许业务，公司必须与大牌的斯坦利·卡普兰（Stanley Kaplan）连锁店对抗。

• 提供更标准的、有新意的产品。“我们为第一批客户做很多现在我们不会做的事，” Practice Management Systems公司的迈内克说，“销售人员最容易说的就是‘我们可以做到’，最不容易说的就是‘我们无法做到’。”

• 重要的服务由公司自己来做。Caliper汽车公司从不雇用专门的管理员，因为它不需要。它拥有自己的车队。精明而又衣着考究的司机体现了公司的形象，他们提供重要的信息资源，因为他们可以发现销售人员看不到的东西。

• 将管理人员的关注点从现金流量转到战略目标上。菲尔·布克曼早些年承认自己是“资金管理狂”：指出转移关注点的重要性和艰难性，提醒人们多考虑未来，对少量的花费不要过于担心。

• 高价聘用人才会促使早期雇员离开企业。有时，让早期人员离开和雇用人才的需要很明显是一个商业决策。例如，在全国通信设备促销会上，除了两人，Rodriguez公司最初的所有雇员都离开了。一些人只是落后了，大多数人是由于违反职业道德的行为或糟糕的态度被解雇。为了得到具

有良好态度和适当经验的员工，Rodriguez 公司更加注意寻找不同素质的人才：用具有家庭责任感的 MBA 取代“摩登单身汉”。

但是，更换企业最初起步时的“无等级”员工通常是创业者不得不面对的最困难的过渡期。里佐联合公司（Rizzo Associates）——从事工程和环境服务的企业——的最初的 7 名员工中有 4 名由于不能跟上公司的发展而离开了。“我们许诺为雇员提供实质性的发展机会，促进他们成长，并为他们带来财富，”威廉・里佐（William Rizzo）回忆道，“但是我们没有告诉他们必须符合未来的要求，因为我们会及时选择人员来取代他们。到时候，他们会认为自己已经没有未来了。最后他们会说‘这都怨你。’现在，我会更加坦率地告诉他们，我们的承诺取决于他们的表现。”

在设计和创建更专业化的新创企业时，战略或人事上的变化可能不太引人注意，也不会让人痛苦。但是，无论这些改变多么困难，它们对于足够成功、可以将新创企业转变成不断前进企业的创业者来说，都是不可避免的。

对新创企业的研究

关于创业者的经验教训，通常是从案例研究中得出的，它可以提供丰富而有力的特殊数据。如果来自调查统计数据，就极少能反映成功的方法和原因。随着研究的不断深入和扩展，我完成了一个关于新创企业的影响深远的现场研究。在研究助手凯文・欣顿（Kevin Hinton）、劳拉・波克珀（Laura Pochop）和霍华德・史蒂

文森教授的帮助下，我会见了100个公司的创建者，问他们是怎样面对和克服开始时的可怕障碍的。

所研究的公司来自1989年《公司》杂志列出的美国前500名增长最快的私人企业，这些公司1988年的平均收入为1.5亿美元，拥有135名雇员，5年销售额增长率为1.407%，1983年的销售额不低于10万美元。我将所要会见的公司范围缩减到1982年以后建立的，因为更早的公司创建史很难得到。

从新创公司中找出有代表性的企业是一个挑战，因为许多公司都是些只想做自雇商，或者是些谈不上开辟新业务的可怜而狂妄的企业。我不能仅仅从每年成百上千家企业中进行挑选。同时，我也想避开像联邦快递公司或微软这样的少数几个几十亿美元的成功企业，这是一般创业者很难实现的。我的抽样限定在中间的范围。《公司》杂志列出的名单，要求至少有5年的快速增长记录，这会有助于剔除那些潜力较低或"注定失败"的企业。在列出的500家公司中，我避开了由于创建者才华出众或者幸运而成功的"局外人"。

为了得到这些公司的详细情况，我决定采取面对面交谈的方式，而不是只发一封调查信。新创企业的特色是，它与融资、营销战略、人员雇用和监督制度息息相关，而通过设计的调查很难抓住这一点。成功的公司经理人员经常收到大量书信，回信的速度也因此都很慢。我们有时与创业者接触或安排见面存在一些困难，只有少数的创业者愿意会面。

每一次会面需要持续1～3小时，一般要有两个研

究员做笔记，然后编辑整理成草稿，再返还给被访问者过目。

据我所知，这是对美国新创企业最广泛、最深入的一次研究。其他的现场研究集中于有限的区域或行业，我们访问了 12 个州的 20 个城镇，会见了各行各业的创业者。而那些曾做过如此大规模取样的调查者只是依靠信件来调查。

我的取样证明，《公司》杂志的标准对高增长率的企业有偏见，但是它证实了我关于自筹资金重要性的发现：增长缓慢的新企业似乎更不需要或者没有能力吸引外部的风险资本。

Entrepreneurship

创业精神

8

技术商业化：最优秀公司的做法[①]

T·迈克尔·内文斯

格雷戈里·L·萨米

布罗·尤塔尔

① 原文发表于《哈佛商业评论》1990年5/6月号，重印号90310。



作者简介

T·迈克尔·内文斯（T. Michael Nevens）

麦肯锡公司硅谷办事处主管、电子和多媒体行业业务领导小组成员，职业行为和标准委员会成员。他为企业做过多种管理咨询服务，他的客户主要涉及计算机软件、网络、半导体和电信领域。他的客户服务经验包括销售和营销、研究、制造、购买、供应链、组织和战略。另外，他与北美、欧洲和亚洲的客户在核心业务再造、新业务创造、市场进入、收购与兼并和联盟等方面一起工作。他在《华尔街日报》、《金融时报》和《哈佛商业评论》上都发表过文章。

格雷戈里·L·萨米（Gregory L. Summe）

曾被提名为 EG&G 公司的总裁和首席执行官，并在1998年1月进入公司董事会。他是 Allied Signal 自动化产品集团的总裁。他曾任航空宇航发动机公司的总裁和通用航空电子设备公司的总裁。在加入 Allied Signal 集团之前，他是通用电气公司商业发动机方面的总经理和麦肯锡公司的合伙人。他最早的职业是在 Mostek 公司做半导体设计工程师。

布罗·尤塔尔（Bro Uttal）

麦肯锡公司技术管理专家。他写了60余篇关于变革、技术管理和新产品开发的文章，著有《全套客户服务：最后的武器》一书。



内容提要

一些公司在将技术商业化方面比同等规模的竞争对手强得多。它们成倍地创造新产品，将新技术融于产品，用一半的时间得到双倍的市场。

技术商业化能力的大小对许多公司而言，都是关系到生死存亡的大事。它与公司在各种市场的竞争主导地位相联系，如复印机、计算机、汽车和制药业等领域。在20世纪80年代中期，美能达公司超过佳能公司，夺得在35毫米照相机方面的领导地位之后，佳能公司集中加强了商业化技能。佳能公司决心利用其优越的光学和电子技术来获得市场，并将开发周期缩短了一半，建立起一个先进的镜片研磨工厂和一个中心实验室，并鼓励部门经理随时会见项目经理。1986年，佳能公司的照相机部门推出了两种在透镜方面具有突破性技术的产品，在当年年底，它重新获得了市场主导地位。

公司如果想要提高商业化能力，这些机构的做法值得学习。佳能、施乐、惠普等公司在描述其商业化方法时，用词惊人的相似。它们把技术商业化当做一种体系，并将自己在制造业方面的规章制度实施在此体系中。所以，它们使商业化成为优先选择，从可衡量目标的角度说明它，培养跨职能的技能，并鼓励大胆的行动。

正如在20世纪80年代质量和出色的制造工艺是竞争的关键因素一样，技术的高度商业化成为90年代竞争的关键因素。未来公司的兴衰将取决于它们能否遵循技术商业化的努力方向。一些公司（如佳能、飞利普和墨克）已经超过了它们的竞争对手，具有以更快的速度将高科技产品推向市场的能力，因为它们不仅仅把商业化视为一个纯粹的创造过程。其他公司要想兴旺发达，也不得不加强商业化的能力。

• 在过去的一年里，我们已经研究了美国、日本和欧洲的商业化领先者与落后者之间的差异。我们的研究发现，领先的公司的特点是：新产品和工艺商业化的数目为相同规模竞争对手的2～3倍。

• 将技术融入产品的数量为对手的2～3倍。

• 用不到对手一半的时间将产品推向市场。

• 在两倍于竞争对手的产品市场和地域市场进行竞争。

这些不同点并非反映特定产品投放的一个偶然事件，也并不局限于某个国家。研究发现，优秀公司与落后者之间的关键差异是：

• 持续经营了多年。

• 在日本与在美国和欧洲同样出色。

作为研究的一部分，我们让管理者描述商业化的过程。我们发现了一个有趣的模式：擅长商业化的公司对公司与众不同之处避而不谈，而宁愿用惊人相似的术语解释成功的原因，而落后者则不是以优秀公司的用语来描述自己。

总之，研究发现，各个公司在将技术商业化方面存在着巨大差异，好的公司似乎在做某些落后公司没有做的事情。

许多公司将技术商业化过程看做一系列单独的步骤，或不应严格控制的创造性工作，优秀的公司则将其视为十分严格的体系。它们将改善生产质量的基本原则应用到商业化进程中：将商业化确定为最优先的选择，为持续的改进设置可以衡量的目标，开发必要的组织技能，鼓励管理者采取大胆的行动。它们将确保迅速而有效的任务传递和交流视为管理人员自己的工作。它们将所有的精力都放在这一改善过程上（参见后文“商业化过程”）。

研究还发现了企业的竞争力与技术商业化能力之间的联系。在许多市场（如复印机、传真机、计算机、汽车、半导体生产设备和制药业等行业），行业主导地位明显取决于商业化能力。在这些行业以及一些不断发展的行业，率先将技术先进的产品推向市场的公司会赢得高额利润和市场份额。公司新产品推出速度越快，核心技术就会占领更多的市场，就越能得到更多的回报。卓越的商业化技能是经理们未来将面对的最重要的竞争挑战之一。

商业化规则

将技术商业化的能力，就是把概念迅速而有效地变成产品，然后投放市场的能力。从企业环境变化的角度来看，它是至关重要的。在这些现在人们熟悉的发展趋势中，首当其冲的就是新技术产出率的不断提高和旧技术淘汰速度的加快。最有力的证据就是许多产品的生命周期不断缩短。

打印机就是一例。第一代现代打印机是机械的，控制市场达 25 年之久。后来几代打印机的使用寿命明显缩短：15 年、7 年、5 年。这就是说，用了 25 年时间，机械打印机的销售额才低于电子机械打印机的销售额；15 年后，电子机械打印机模式才被完全电子化的打印机所取代；7 年后，电子打印机被微处理器控制的机器所取代；而第一代微处理器产品被第二代产品所超越只用了 5 年时间。

可注射的头孢菌素（用于治疗各种细菌感染的药品）在联邦德国的医疗市场上也遵循了同样的模式。该药品的第一代产品于 1965 年投放市场，直到 1977 年，第二代药品的销售额才超过了原产品的销售额。但是，第四代产品只用了 1 年就超过了第三代产品的销售额。

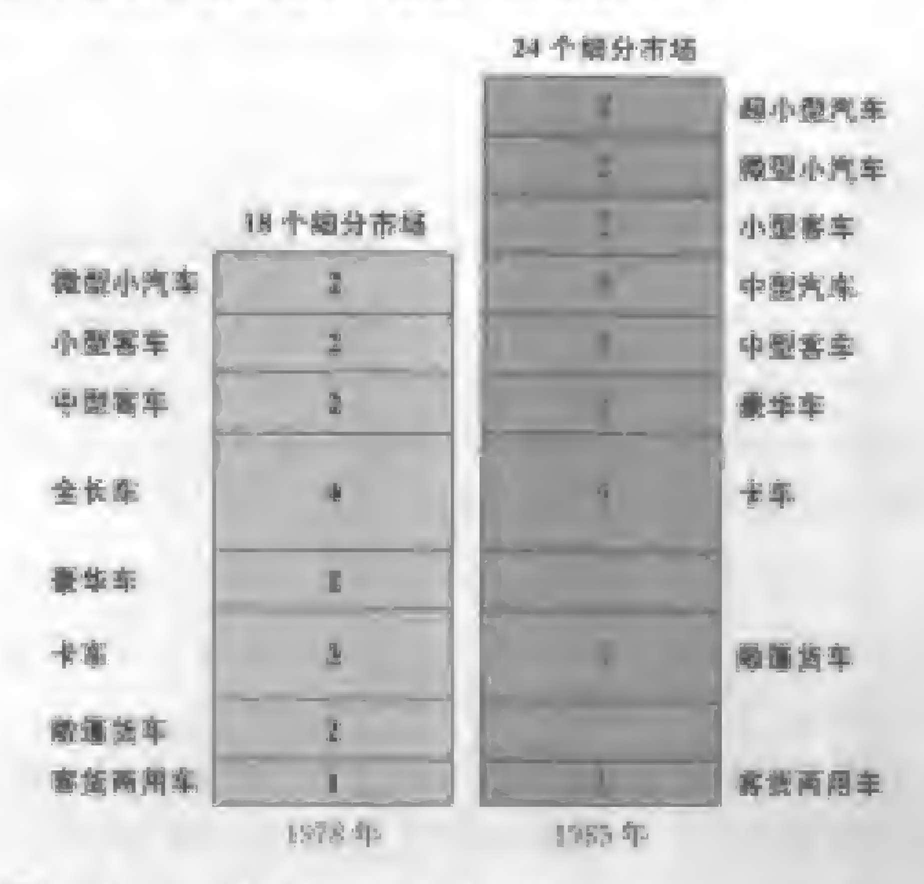
技术革新的传播也是非常快的，部分原因是研究机构和国际供应商的增加。实际上，很难指出最近几年内哪些重要技术突破是（或者仍然是）某一家公司专有的。

技术变得越来越昂贵。开发基础技术的成本迅速增加，一个有力的证据是动态随机存取存储器生产中的硅加工技术。1985 年，用于 256K 的 DRAM（动态随机存取存储器）加工技术的开发成本是 1 亿美元和 1 亿美元的生产设备投资。DRAM 的下一代产品具有 1 兆字节的存储能力，成本大约为 2.5 亿美元，外加 2 亿美元的投资。4 兆字节的 DRAM 将花费 5 亿美元，投资也将达 5 亿美元。

促使商业化的能力变得更重要的另一个因素是市场细分，这是人均收入提高和客户变得越发精明造成的。例如，美国的汽车市场在过去 7 年中，细分市场增加了 1/3，从 1978 年的 18 个增加到 1985 年的 24 个（见“细分市场的数

量在增加”）。许多细分市场一直无人涉足，直至公司推出适合此利基市场的产品。

细分市场的数量在增加（美国汽车细分市场）



资料来源：*World's Automotive Yearbook*.

现实的竞争因素使技术商业化的能力变得至少与如下传统的优势来源一样重要，如企业规模、熟练的技术工人、专有技术的拥有和可利用资本等。拥有将技术推向市场的能力的企业，能够将竞争对手挤出市场；而缺乏此能力的公司只能眼睁睁地看着重要的市场地位被很快侵蚀。施乐公司和日本的某微机打印机制造商在曲折的发展道路上得到了这一教训。

施乐控制复印机市场多年，但是在20世纪70年代中

期，长达4～7年的开发周期使它丧失了领先位置。1976年，诸如佳能这样的竞争对手开始将中型普通纸打印机连续不断地推向市场，并迅速取得成功。1976–1982年间，90多个型号被推出，大部分是中型机器，施乐公司的市场份额由82%下降到50%。由于施乐公司没有自己的中型机，所以实施了一个应急计划来开发一种中型机。但是，公司的商业化进程是在极端的压力下蹒跚起步的，其最终产品（3300型）是不可靠的，且费用太高。而且，施乐公司不可能快速将改进型产品投放市场，不能将3300型定位成覆盖几个中间细分市场的系列产品之一。

另一方面，佳能却在技术商业化方面迅速发展。它进行了一系列的技术革新，并很快将四种低档、中型复印机连续推向市场，打印速度分别为每分钟12、20、30、40张。佳能公司在中型机市场获得了稳固的地位，而这原来是施乐公司的市场。

施乐公司也因此而加强了其商业化技能。在20世纪80年代早期的转变中，公司将产品开发周期从7年缩短为2年，并在其包括10个系列的5种型号产品中实现了6项以上的重大技术革新。此举使它超过了已领先3年的竞争对手，扭转了市场份额的下降趋势。

正如施乐公司在20世纪70年代初期控制复印机市场一样，日本公司在80年代初期就占领了微机打印机市场，但到了80年代中期，惠普公司利用其科技商业化能力，从地位巩固的对手手中夺得了市场份额。惠普很快连续推出了以激光、喷墨和软件技术为基础的多种产品，取得了迅速的成功。在过去的6年里，它占有了相当的市场份额，其中包括

大约60%的美国台式激光打印机市场。

衡量商业化的能力

惠普公司商业化的能力与其他公司有四个方面的不同。它可以让产品更快地进入市场，能够利用产品中的技术开拓更广阔的市场，推出更多的产品以及将更多的技术融入产品。因此，进入市场的时间安排、市场范围、产品的数量和技术广度是衡量公司商业化能力的极好工具。

进入市场的时间安排

当基本技术随处可得、产品生命周期变短时，迅速进入市场就十分重要了。首先进入市场的公司经常由于垄断而保持较高的价格。例如，在欧洲的汽车无线电市场，最初进入市场的公司一般比一年后推出类似产品的竞争对手的价格高20%。

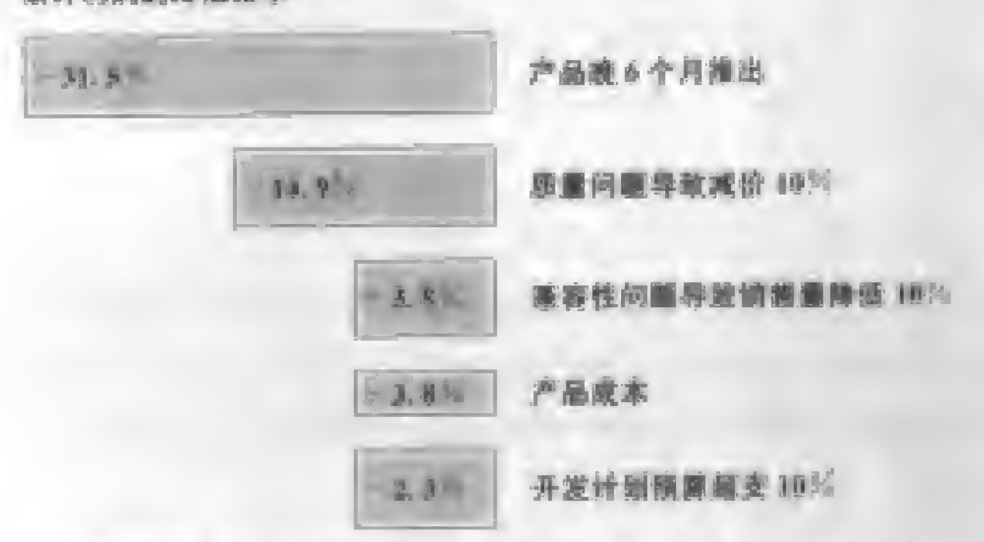
早期的高价非常重要，因为当竞争来临时，价格会迅速下降。公司一般会通过提高生产效率来抵消价格的下滑，但是最后节省下来的资金未必足够补偿价格的下滑和高昂的开发费用。

较早进入市场的竞争者也可以在采购和生产方面比落后者较快地实现盈亏平衡，并获得市场份额。在一些行业中，如制药业，首先进入企业的市场份额回报是很大的。在这个行业中，受规章限制的程序会带来不可避免的延迟，医生开

处方的习惯一般改变较慢，使后进入市场的竞争者很难赶上先行者。

许多管理者没有认识到首先占领市场的好处。那些清楚知道额外增加工程师的成本和如果公司没能达到生产成本目标会损失利润的管理者，很少能够认识到开发过程中的6个月延误所带来的损失。他们为实现项目预算和达到成本目标，主观地放慢发展速度，他们不了解整个经济情况：假设市场每年增长20%，价格下滑12%，产品生命周期为5年，比计划晚6个月推出激光打印机就会减少1/3的产品累计利润。与此形成对照的是，在相同的假设条件下，超过30%的开发成本只会减少2.3%的累计利润（见"开发打印机遇到的问题是如何影响利润的"）。

开发打印机遇到的问题是如何影响利润的



资料来源：Don . Reinertsen, "Whodunit? The Search for New Product Killers," Electronic Business, July 1983, pp. 62-65.

市场范围

技术开发的成本非常之高，而且在不断上升。有这么高成本的公司，必须将此费用分散到尽可能多的产品和地域市场中去，否则就无法弥补这些费用、维持价格差别和继续开发新产品，而所有这些因素对竞争力都是必不可少的。例如，1983年电信行业花费12亿美元用于电话转换器的研发，1988年花费19亿美元，5年期间，每年复利增长10%。费用的增加，显示了现有公司想要在自己的软件系统中增加新的特性，而不希望新公司加入行业。同时，中央交换机的价格一年下降了8%。显然，弥补技术开发成本的压力极大。

分散成本的方法之一是将核心技术加入到多个产品和地域市场中。20世纪70年代末，北方电信公司（Northern Telecom）预计数字交换软件的开发费用会很昂贵，于是大力将此技术同时投放到许多市场上。为了弥补有限的营销资源，公司与能将此交换机零售到其分销网络薄弱的全国市场的伙伴结成同盟，并将软件的一部分用在诸如PBXs、模拟—数字交换机和中央办公室交换机等产品上。

本田公司（Honda）也将革新的费用分散到几个产品市场中。例如，当它投入巨资开发带有自校验阀门的多阀门汽缸时，将此技术应用到了摩托车、汽车、割草机和发电机设备上。佳能公司则将其在光学和透镜打磨方面的基础投资应用到影印、照相机和复印机上，将照相器材中影印设备的小型发动机用在复印机上。惠普公司将其仪器业务上的技术应用到从电子射线管到心脏模拟器等6个完全不同的市场上。

企业合资、签订技术许可协议和结成营销关系，对缺乏

分散技术费用能力的公司是有效的解决方法。结成国际营销同盟的办法则适合药材公司。

产品的数量

市场细分为那些很容易适应缝隙市场的公司创造了机会。只要产品型号上存在有意义的区别，利基市场周围的界限是真实和可持续的，销量就会与生产型号的数量相关联。

汽车工业的细分市场在生产能力方面受到的关注比较多，但即使是在成熟的工业市场如机床市场，也有机会通过权衡易安装、灵活性和价格三方面开发机型，从而得到相应的市场份额。产品适应补缺市场意味着不止一次进行商业化过程，而是需要进行三四次的商业化，每次推出新产品都要将新的技术变化融入新产品（尽管未必是大的突破）。

领先的公司比效仿者服务于更多的补缺市场。在10年之中，日本手持计算器市场的行业领导者卡西欧公司（Casio）提供的新产品数目是夏普公司（Sharp）的2.5倍。在焦距为35mm的世界照相机市场中，领先者与追随者相差2倍。在UNIX计算机系统市场中，这个差距为4倍。

技术广度

在许多市场中，产品包含不断增加的技术；而公司要参与竞争，就应当能够掌握（或者去获得和融入产品）所有的技术。复印机市场就说明了这一点。

10年前，复印机只是简单的调整光源、带有移动纸张的调色系统，需要技术完成以下三个目标：机械地移动纸张、调整和汇聚透镜及光源、应用和混合调色剂。在这个市场上

竞争意味着要在纸张的机械移动上、在光学方面和混合系统上进行技术革新。这些技术仍是必需的，但还不够。公司还需要在其他技术领域处于前沿：控制软件和硬件，影像接受器和面板显示。在任何领域落后的公司都会遇到生产缺乏竞争力产品的危险。

其他行业也是同样的情况。现代汽车业包括一系列新型电子控制系统、制动系统、结构化材料和发动机材料等。半导体不仅需要在工艺技术上进行革新，还要在包装、测试和连接技术上进行革新。动态随机存取存储器制造商必须与更复杂的生产工艺保持同步。制造动态随机存取存储器工艺步骤需要的数量从 1985 年的 230 个增长到现在的 550 个，生产所需设备的种类也增加了 20%。过去的 10 年，随着对病理理解的深入，要求涉及多学科的制药业在化学、生物和生物医学领域也跟上技术进步的步伐。

加强商业化能力

最优秀的追求商业化者不仅仅要理解持续不断、迅速地将适当的产品推向市场的重要性，还要采取措施，确保企业能尽快地达到此效果，即使这意味着他们必须改变经营方法也在所不惜。佳能公司所做的努力，恰恰代表了高绩效的公司加强商业化能力的方式。

人们普遍认为，佳能公司是光学、影像科技、电子器件组装、软件和小部件高精度组装领域的领导者。佳能公司已经利用其领导地位，在照相机、复印机、办公自动化和医药

设备等领域建立并发展了成功的业务。公司的年收入从1981年的200亿日元增至1988年的10 000亿日元。1981年，佳能公司与尼康公司（Nikon）拥有同等的规模，而现在它是尼康公司的4倍。

佳能公司一直非常重视将科学技术推向市场的能力，但是随着20世纪80年代中叶竞争对手的增加，公司总裁Ryuzaburo Kaku决定采取行动。产品生命周期的不断缩短，以及对关键子系统供应商越来越多的依赖，使佳能公司总裁得出结论：佳能公司的未来在于靠自己独特的技术成为市场先导，因为竞争对手也能买到此类子系统。Kaku将高度商业化确定为优先考虑的事项，并用两个清晰的目标表达了这一优先考虑事项：在光学、电子学和精密制造业方面"用我们的技术取得胜利"，"将产品的开发成本和时间减少50%"。为了达到这些目的，公司建立了一个高自动化的透镜打磨厂和一个中心实验室，将改良的技术应用到工厂中。管理人员还通过鼓励部门管理人员随时会见项目经理，来支持"减少50%"的目标。公司中的每一个人都知道，不能再接受由于等待管理人员批准而造成的延误。

对商业化能力的关注，对佳能公司管理人员的想法和行动影响虽不同，但此影响却是非常重要的。生产影印系统的半导体设备分公司已经对商业化非常在行。它创建了新的项目小组，拥有具备丰富经验的员工，这些员工能够从以前的项目中学到经验，围绕产品而非功能来减少协调，并使客户参与子系统的测试，从而能尽早发现问题。该分公司将总裁的指示看做一种要更敢做敢为的挑战。它制定了将新设备开发周期减少6个月的雄伟目标。为了实现这个目标，它应用

计算机设计工具，减少了项目管理中的一些环节，还合并了其他一些环节。

精简了的商业化进程将开发成本减少了30%，投放市场的时间减少了50%，使该分公司在竞争对手开发一代产品所用的时间里推出了两代产品。佳能公司每隔一年半时间就能提供每一代产品的升级版本，而其最厉害的竞争对手则需要三年。佳能公司在世界影印设备市场上的份额，从1978年的16%上升至1988年的25%。其主要竞争对手在商业化方面没有投入力量，其市场份额在同一时期从51%降至23%。

佳能的照相机分公司也使其商业化进程恢复了生机。1985年，美能达公司向佳能公司的35mm单透镜反射照相机市场的垄断地位发起挑战，推出了第一个自动对焦的照相机，该相机融合了新型电子控制和微型发动机的技术，在那些想要35mm相机的清晰度，而无需掌握复杂对焦技术的客户中，打开了一个全新的市场。美能达公司很快又开发出另外两种针对更小细分市场的不同机型。1986年，美能达公司占领了该市场36%的份额，从而取代了佳能公司，成为35mm照相机市场的领导者。

佳能公司的照相机分公司在高层管理人员的要求下大胆行动，依靠公司在光学上的研究，推出了两种产品，这两种产品都利用了透镜技术的新突破：镜头上安装的声音驱动发动机使得聚焦加快了50%。到1986年底，佳能公司超过了美能达公司，结束了15个月的竞争，并通过另外3种涵盖其他市场的机型保持了领先的地位。

为了加强商业化的能力，像佳能公司之类的商业化的领

先者会采取如下措施：使商业化能力成为高级管理人员的优先考虑事项；确定目标，以集中力量；开发技术；让管理人员直接参与商业化过程，以加速行动和决策。

赋予商业化优先权

虽然成功公司的高级管理者明确地将技术商业化置于公司日程的重要地位上，但一般的管理者却不能做好这项很简单的工作，有时是由于他们将研发与商业化等同起来，认为多花点钱就能将其改善。但是，让我们看一看一家高科技公司的命运吧，它的高级管理者认识到了商业化的重要性，却没有清楚地赋予它优先权。

20世纪80年代中期，这家美国半导体公司的业绩很好，年收入和利润稳步增长。它在几个市场中，控制了大约50%的业务，还与主要的大客户保持了良好的关系。但到了1986年，美国的半导体行业处于世界范围的竞争中，该公司也不无例外地处于这种竞争的中心。为了维持公司的领导地位，高层管理人员经过深思和讲座，提出了一系列创意。

这些创意着重强调改进产品质量、世界级制造系统和出色的客户服务。管理人员决定不把商业化、革新或技术领先包括在公司的优先考虑事项之列。他们认为这些目标是显而易见的。正如公司总裁所说："我们感到更好地利用技术以及更有效的产品开发是我们业务的精髓，毕竟我们是一个高科技公司，不需要将这些作为优先考虑。"

但在随后的3年里，公司业绩开始下滑，收入下降，公司一度控制的一些业务的市场份额下降。高层管理人员委派专门的工作人员对这些下滑的业务进行研究，每一处的研究

结果都是一样的：竞争正将它们“排除在商业化之外”。竞争对手在更短时间内销售了更多的产品，在新产品和工艺技术上开创了领先地位，赢得了市场份额，增加了毛利，并将资金返回，投入商业化的工作中。

1989年，这个困难重重的半导体公司对其优先考虑事项进行调整，并将技术商业化置于首要位置。在总结经验时，公司总裁坦言，1986年对此项优先考虑事项的忽略，是他25年职业生涯中做出的最糟决定。现在，他把技术商业化强调为是公司必不可少的而不仅仅是需要极大改善的要素。

考虑到公司的工作方式，该公司的问题是可以理解的。公司中低层人员不能参与公司高级管理人员的讨论，也不可能知道一些事项为什么列在或者不列在重要事项一览表中。所以，他们很自然地把公司用于学习、培训他们的资源浪费在与公司高层领导指明的目标相反的地方。

如果商业化真的那么重要，公司领导就必须发出明确的信号。佳能公司的企业目标是“通过技术赢得市场”，赢普公司的目标是“做出必要的、可盈利的贡献”。这些目标听上去好像只是些泛泛之谈，但实际上却正是公司各级人员重要的行为驱动力。

设置目标和基准

简单地将较高的商业化能力确定为优先考虑事项是不够的。成功的商业化领导者还要将此优先考虑事项转化为其他人行动的目标，并为员工创造相应的激励机制。例如，他们要明确公司必须领先的关键技术，或者为价格和

产品特性确定目标，并通过制定偏激的目标促进行动。

当佳能公司开发个人复印机时，为产品确定的目标是质量和IBM办公复印机一样好，价格低于1 500美元（市场上的最低价格是3 000美元），重量低于20公斤（而竞争对手的最轻产品为35公斤）。这些目标非常具体明确，项目小组确切地知道自己必须做什么。由于这些目标积极大胆，经理们被迫寻找新的途径来实现这些目标。他们到处寻求机会：产品和工艺设计、制造、营销和服务。管理小组通过开发可替换模块，部分实现了质量、价格和重量上的目标，此模块结合了影响传输和熔结系统的关键部分，并通过在佳能和复印机行业之外寻求技术来生产此模块。

模据竞争对手的产品确定标准，是鼓励管理人员改善商业化过程的另一条有效途径。竞争对手的信息到处可得，擅长技术商业化的公司大多能很好地利用它。客户、供应商、从竞争对手处雇用的员工，以及合资伙伴，可以提供其他公司如何运作的有关见解。公司应该在衡量商业化能力的四个方面跟踪数据：进入市场的时间，市场范围，产品数量和技术广度，成本、送货时间和服务的数据。

当为无线电传输设备制造过滤装置的公司想要知道自己与竞争对手相比如何时，公司直接找到供应商问：“我们是什么样的客户呢?”得到的回答是：“同你们这些人很难做生意。你们对我们规定得太具体，限制太严，这使我们的成本增加。”于是公司允许供应商做更多的元件设计

工作，改善了与厂商的关系，将成本降低到厂商可以接受的范围之内。

施乐公司的一些管理人员认为，以竞争对手为基准能够带来震撼，这在20世纪80年代早期创造出了企业全面修改复印机业务所需的决心和动力。这种分析使公司认识到，与竞争者相比，本公司的设计周期太长，技术落伍，产品品种有限。

惠普公司基准的利用至少在一个产品市场上挽救了它。其射频万用表曾控制市场，但当惠普的工程师拆卸一个日本公司的产品时，发现这个产品的设计比自己的更先进。惠普公司利用单独的金属丝来连接元件，而日本的产品则重新设计了底盘，这样就可使用金属线圈替换单独的连接线。这个设计上的不同，使得日本产品更加便宜，更加可靠，也更受欢迎。惠普公司很使就将注意力转向改善设计，并保持了市场地位。

当成功的商业化企业利用目标和标准时，它谨慎地选择少数几个目标，并连续几年一直坚持同样的目标。在努力过程中，遇到困难的公司指定了25个有挑战性的目标，但由于管理者不能把所有的目标坚持到底，在任何目标上都没有取得什么进展，在一年里又放弃了这25个目标。相反，本田公司为它的工作小组确定了一个单一目标，开发针对日本市场的城市汽车，“要做一些与众不同的事情控制青年消费者市场”，并坚持此目标这3年之久，不断地让项目组重新设计某些事项。这个费力持久的目标最终促使小组提出了“高个子男孩”

（tall boy）的理念：更短、更高、更加轻便的汽车，一种拥有宽敞的内部空间、优越的加速能力以及较少的耗油量的综合理念。最初生产的城市汽车和随后的涡轮增压的模式都获得了成功。

培养跨职能的技能

没有必要的技能，就不能改善商业化过程。优秀的公司强调一套与不太成功的公司完全不同的技术。它们重视跨职能的技术，而其他公司只为自己的职能优势而骄傲。出色的商业化企业宣称："我们已经得到了世界上最好的项目经理。"商业化水平较低的企业则说："我们已经得到了最好的电路设计人员。"

培养出色的跨职能技能是一种挑战，特别是在面对结构和习惯的妨碍时。人们通过自己的技术来肯定自己，并想做得更好，几乎每天的工作都涉及具体职能。

出色的职能本身并不能保证公司具有竞争力。将欧洲一家制药公司的测试程序与它的美国合伙者的程序比较一下，就能说明这一点。这两家公司都是合资企业，都开发和营销特定药物，但欧洲公司在开发周期上不断落后。药品需要经过两种测试，一种是化学测试，一种是生物医学测试。欧洲公司在这两个领域的测试结果都很好，但其两个小组在相距 3 英里的两所大楼里分别进行测试，它们之间几乎没有什么交流，也没有人员负责协调它们的工作。

美国公司不是运用科学的准则，而是利用阶段开发法组织活动。它委派一个管理者监督开发工作，并让一组研究人员在一个实验室进行测试。行动较慢的欧洲公司需要 6 个星

期完成的化学分析，在行动较快的美国公司只用 3 天就完成了。欧洲公司在改变测试程序上也遇到了许多的麻烦，以至于它们觉得不如将这些样本送至美国，再将结果送回欧洲更方便。

许多公司试图通过以下程序实现不同职能间的平稳过渡："可制造性设计程序"，它使研发和制造联系起来；"质量功能的配置"程序，它连接市场和制造。优秀的商业化企业也利用这些程序，但它们不是这样简单处理。它们努力建造一个广泛的网络，连接研发、制造、销售、分销和服务，围绕着产品、市场和开发阶段而不是职能组织活动。为了这个目的，跨职能开发小组都是标准操作。

培训在模糊职能界限和减轻协作困难上发挥了很大的作用。爱普生公司（Epson）是加州的高科技制造商，在准备开发该公司第一台个人复印机时，公司把领导这个项目的机械制造工程师派回学校学了两年的电子工程课程。

工作轮换是另一条进行跨工作培训的途径。在产品不稳定时，将设计工程师送到工厂的公司发现，这样做增进了它们与制造工程师之间的理解。另外一些公司让工程师在其职业生涯内不断变换岗位。NEC 公司是一个很好的商业化企业，只有不到一半的最初在研究部门工作的工程师，十多年以后仍然留在那里工作，其他人都分散到同一业务单位的不同职能部门中去了。

促进亲自管理，加速行动和决策

如果高层管理人员不按照这些优先考虑事项行动，就会削弱这种优先权。在优秀的公司里，高级经理们将商业化放

在明显的位置上来强调其重要性。不管公司的管理风格如何，如果想让其他人都能严肃地对待商业化，经理人员必须介入这些行动。即使是以分权和多事业部著称的3M公司和惠普公司，管理人员感到自己仍可自由地干预那些对商业化过程至关重要的事项。

要保证公司不犯错误是不可能的，但是就技术业绩、成本和可选择的技术提出难以回答并要求诚实回答的问题，有助于防止犯大错误。一个成功的欧洲电子公司的管理者，会在整个开发周期中提出以下问题：提议产品的价格—性能比何时会使其比现有产品更有竞争力？此项技术还有多少路要走？我们需要多少钱才能将产品推向市场？我们可能在哪里出错？得出结论的证据是什么？

优秀企业中的高级管理人员还利用其他途径促进商业化，如通过在项目层次上充当争议的解决者，努力使商业化进程不落伍，出现严重问题时抛开既定的时间安排，加速决策的制定，确定人员和信息是否适当地结合到了一起。在比较两个相似的办公设备公司时，我们发现，那些显示了较强商业化能力的公司的高级管理人员，至少可在一天内解决项目层次的争议，而其他公司的高级管理人员至少需要6个星期才能做出决定。

有灵感的天才和技术突破，仍然是在充满竞争的环境中获得成功必不可少的要素，但这些还不够。靠竞争取得的成功越来越取决于科学家、工程师、制造人员和销售人员的协同努力，通过他们对产品和工艺的不断改进实现突破。这可能意味着即使在发动机还没有开发之时，也要比竞争对手更快地重新设计一种能增加新用途的新型发动机的车床。

要把技术商业化做得更好，就要应用严格的方法。这种改善应从高层管理人员确定适当的优先考虑事项及雄心勃勃的目标开始，此后，公司上上下下的管理人员必须坚持这些目标，并加强跨职能技能，清除在商业化项目上快速决策和行动的障碍。遵循此方法的公司会兴旺发达，那些不采取此方法的公司将半途而废。

关于研究

商业化研究是由麦肯锡公司构想和开展的，目的是更好地理解领先者与落后者之间在技术商业化方面的差异，以及改进后的商业化和靠竞争取得的成功之间的联系。

为了提出假设进行检测，麦肯锡公司进行了一次有关学术和管理文献的调查，同时审查了公司在这个领域中的客户工作。此后，在 1988 年 12 月至 1989 年 4 月期间，麦肯锡公司会晤了美国、欧洲和日本的 19 个公司的管理人员，以了解他们如何将技术商业化。对每个公司的会见次数从 5 次至 50 次不等，这些会见者由从董事会主席到一线监工的各层次的管理人员组成。所选公司包括行业中的商业化领先者和落后者，而在这些行业中，商业化是很重要的，而且靠竞争获得主导地位的公司在过去 10 年中已经失去了它们原有的地位。

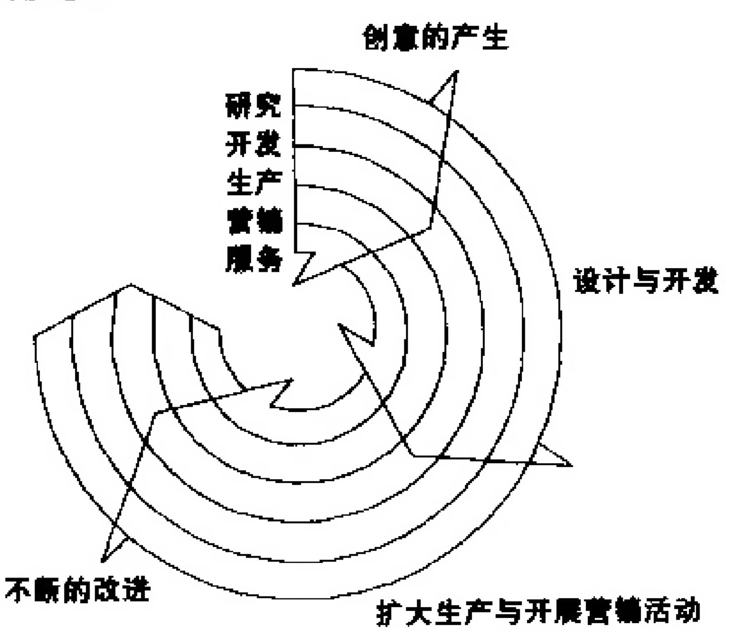
作者希望在此感谢他们的同事洛兰·哈林顿（Lorraine Harrington）和罗兰·沃尔弗雷姆（Roland Worlfram）给予的帮助，他们进行了许多采访，并做出了分析；理查德·福斯特（Richard Foster）以其经验和建

议对本研究进行了指导，并为得出最后结论提供了帮助；麻省理工学院技术、政策和工业发展研究中心的查尔斯·弗格森（Charles Ferguson）进行了文献调查。作者还非常感谢竞争研究理事会的成员及其主席约翰·杨（John Young）的合作和建议。

商业化过程

当企业确定了利用科学或工程的进步来满足市场需要的方法时，商业化过程就开始了。其间经过了设计、开发、制造和市场营销等过程，还包括此后为改进产品所做的工作。尽管它经常被看做是一个线性的过程（由不同职责的人完成的一系列步骤），而具有较强商业化能力的公司则将此过程视为同时涉及许多业务职责的一系列相互交错的阶段（见“技术商业化过程”）。

技术商业化过程



以惠普公司开发喷墨打印机为例。20 世纪 80 年代中期，惠普的温哥华、华盛顿分公司面临一项从事向个人电脑提供打印机业务的重大举措。市场调查显示，个人电脑用户会接受打印速度稍慢，但打印效果与激光打印机一样清晰，且售价不到1 000美元的打印机。1985年底，一个由研究人员、工程师和营销人员组成的小组，对此类产品的可行性进行了考察。

在产品概念化的过程中，工作小组精确地界定客户需要，并澄清现有低成本打印机的缺点。它通过考察惠普公司热喷墨打印机技术，估计提议的产品技术的可行性。惠普公司的热喷打印技术是利用电流蒸发墨水，并以微小的墨点的形式喷在纸上。尽管早期利用这项技术的打印机要求用专门的胶纸，而且创造了窄行模糊的字体，喷墨打印机考察小组认为，如果有充足的资源，惠普公司在俄勒冈、科瓦利斯的喷墨打印机元件经营部能对此技术进行改进，使打印效果如同激光打印机一样清晰。

在概念提出阶段，小组就让工程师参与此过程，以证明公司能够生产打印头和打印机。然后，小组提出正式计划，温哥华的管理人员同意了。

然后，工作小组设计出了样品，并测试了它的性能、可靠性、生产量和产品成本。测试由手提式电子线路板样品开始，这是一种用手工缝到线路板上的元件组合，而线路板是打印机技术的核心。手提式电子线路板证实技术上可行并适合市场后，惠普马上在项目小组中增加了元件、机械设计和软件控制专家。6 个月后，扩

大后的小组生产了一些可行的样品、完整的设计、控制软件和平台、手控纸张装置，并让消费者试用。小组根据试用的反馈信息改进了打印质量，这时，喷墨打印机产品已经可以生产了。

当打印机小组设计和开发产品时，温哥华的打印机工厂和科瓦利斯的打印头工厂已经在建设试验生产线了。同时，营销人员已经制定了分销、促销、销售和服务计划，并准备好了销售人员，预定好了广告闪电战的时间。

惠普公司正式推出喷墨打印机是在 1988 年 2 月，即在温哥华分公司开始考察此创意 26 个月之后。它很快取得了很高的销售额。

大多数小组成员在产品投放市场后转到其他项目，只有几个主要的工程师和营销主任留下来监督项目的进展。当客户要求更快的速度、更多的字体时，小组重新回到概念提出阶段，开展短期的商业化活动。1989 年 4 月，他们推出了更快、更灵活、更便宜的打印机。1989 年 7 月，又推出了适合苹果 Macintosh 机的机型。

大后的小组生产了一些可行的样品、完整的设计、控制软件和平台、手控纸张装置，并让消费者试用。小组根据试用的反馈信息改进了打印质量，这时，喷墨打印机产品已经可以生产了。

当打印机小组设计和开发产品时，温哥华的打印机工厂和科瓦利斯的打印头工厂已经在建设试验生产线了。同时，营销人员已经制定了分销、促销、销售和服务计划，并准备好了销售人员，预定好了广告闪电战的时间。

惠普公司正式推出喷墨打印机是在 1988 年 2 月，即在温哥华分公司开始考察此创意 26 个月之后。它很快取得了很高的销售额。

大多数小组成员在产品投放市场后转到其他项目，只有几个主要的工程师和营销主任留下来监督项目的进展。当客户要求更快的速度、更多的字体时，小组重新回到概念提出阶段，开展短期的商业化活动。1989 年 4 月，他们推出了更快、更灵活、更便宜的打印机。1989 年 7 月，又推出了适合苹果 Macintosh 机的机型。